

RAPPORT

EFFEKT MÅLING AV DIP-PROSJEKTER FRA 2018 TIL 2020



MENON-PUBLIKASJON NR. 154/2023

Av Kaja Høiseth-Gilje, Odin Dager Moe, Ada Lunde, Erlend Grimeland og Maria Køber Guldvik



Forord

Menon Economics har i samarbeid med Travers gjennomført en effektmåling av Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) på oppdrag fra Design og arkitektur Norge (DOGA). Effektmålingen undersøker effekter fra prosjektene som har fått støtte i perioden fra 2018 til 2020. Vi har sett på effektene 3-5 år etter avsluttet prosjekt. DIP gir midler til bruk av designkompetanse i idefasen av et prosjekt, og det er forventet at det tar tid før man kan se konkrete effekter. Menon gjennomførte en tilsvarende måling for prosjektene som fikk støtte fra 2015 til 2017, og ser funnene i denne rapporten opp mot funnene fra forrige effektmåling. Resultatene fra rapporten bidrar til å styrke kunnskapsgrunnlaget til DOGA i arbeidet med å videreutvikle programmet, og til å identifisere gode eksempler på effekter som oppstår i bedriftene som følge av DIP-prosjektene. I tillegg kan funnene bidra til å styrke kvaliteten på DOGAs rapportering til NFD på effektmålene til DIP.

Menon Economics er et forskningsbasert analyse- og rådgivingselskap. Vårt hovedfokus ligger på empiriske analyser, og våre medarbeidere har økonomisk kompetanse på et høyt vitenskapelig nivå.

Vi takker DOGA for et spennende oppdrag. Vi takker også alle intervjuobjekter for sentrale innspill underveis i prosessen.

Desember 2023

Kaja Høiseth-Gilje
Prosjekteier
Menon Economics

Maria Køber Guldvik
Prosjektleder
Menon Economics

Innhold

INNHold	2
SAMMENDRAG	3
1 INNLEDNING	4
1.1 Formålet med rapporten	4
1.2 Hvorfor innovasjon i næringslivet?	4
1.3 Hvorfor design i innovasjonsprosesser?	5
1.4 Designdrevet Innovasjonsprogram (DIP)	6
1.5 Leserveiledning	7
2 EFFEKT MÅLING: METODE OG DATAINNSAMLING	8
2.1 Effektmålingen og DOGAs styringsindikatorer	8
2.2 Datakilder og empirisk metode	10
3 OM DIP-PROSJEKTENE	12
3.1 Generelt om DIP-prosjektene	12
3.2 Beskrivelse av prosjektene etter status	14
3.3 Ferdigstilte prosjekter	15
3.4 Prosjekter under utvikling	17
3.5 Prosjekt som er satt på pause	18
3.6 Skrinlagte prosjekter	20
4 INDIKATOR 1: ENDRING I ATFERD	21
4.1 Effekt utover det konkrete DIP-prosjektet	23
4.2 Samlet vurdering av endring i atferd	26
5 INDIKATOR 2: ENDRING I INNOVASJONSNIVÅ	28
5.1 Samlet vurdering av endring i innovasjonsnivå	30
6 INDIKATOR 3: ENDRING I ØKONOMISKE RESULTATER OG KVALITET	32
6.1 Samlet vurdering av økonomiske resultater og kvalitet	34
7 INDIKATOR 4: SPREDNINGSEFFEKT	36
7.1 Spredning gjennom DIP-prosjektene	36
7.2 DOGAs spredningsarbeid	38
7.3 Samlet vurdering av spredning	40
8 VURDERINGER OG ANBEFALINGER	42
8.1 Overordnet vurdering av måloppnåelse og indikatorene	42
8.2 Overordnede resultater sammenlignet med forrige effektmåling	43
8.3 DIPs påvirkning på de oppnådde resultatene	44

Sammendrag

Menon har gjennomført en effektmåling av prosjektene som har fått midler av Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) i perioden fra 2018 til 2020. DIP er et virkemiddel som deler ut økonomisk støtte til virksomheter for at designere kan involveres i idefasen av innovasjons- og utviklingsprosjekter. DIP støtter kun den delen av prosjektet som går fra problem til innsikt og til løsningskonsept – ikke utvikling av selve løsningen. Gjennom å involvere brukere og benytte mer tid tidlig i innovasjonsprosessen legger man til rette for å redusere risikoen og øke treffsikkerheten ved utvikling av nye produkter, prosesser og tjenester.

Effektmålingen tar utgangspunkt i DOGAs styringsindikatorer, som er indikatorene DOGA rapporterer på til Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) vedrørende effekten av DIP-ordningen. Disse indikatorene er: *endring i adferd*, *endring i innovasjonsnivå*, *endring i økonomisk resultat og kvalitet*, og *spredningseffekter*. Resultatene fra denne effektmålingen er i hovedsak kartlagt gjennom en triangulering av ulike kvalitative og kvantitative kilder: spørreundersøkelse, dybdeintervjuer, dokumentstudier og regnskapstall.

Selv om flere av prosjektene ville blitt gjennomført også uten DIP, finner vi at addisjonaliteten er høy. Flertallet av prosjektene beskriver at DIP var utslagsgivende for at de benyttet seg av designkompetanse i idefasen. Uten DIP ville prosjektet heller blitt gjennomført som et «vanlig» prosjekt uten bruk av designkompetanse.

Overordnet finner vi videre at DIP gir positive resultater og effekter for virksomhetene som mottar støtte gjennom programmet. Disse resultatene er også vedvarende for DIP når vi sammenligner med målinger av tidligere prosjektporteføljer. Ettersom DIP-prosjektene kun skal resultere i et eller flere konsepter anser vi det også som positivt at 69 prosent av virksomhetene oppgir å enten ha ferdigstilt eller er i ferd med å ferdigstille prosjektet. Selv om omfanget av effektene varierer, finner vi effekter innenfor alle DOGAs styringsindikatorer.

Flertallet av virksomhetene oppgir at DIP har medført en endring i atferd, hvor de både involverer brukere i større grad og flere har integrert designmetodikk som en viktig del av sine prosesser. Flere av prosjektene har medført nye innovasjonsprosjekter, og noen har også resultert i opprettelsen av nye selskaper. Økonomiske effekter har hovedsakelig manifestert seg som styrket markedsposisjon og bedre kvalitet på produkter og tjenester. Mens noen prosjekter har rapportert betydelige økonomiske effekter, er det generelt sett for tidlig å vurdere de langsiktige økonomiske resultatene, da mange prosjekter fortsatt er under utvikling.

DIP er en ordning med relativt begrensede midler. For å bidra til størst mulig effekt er et sentralt element spredning av resultater og effekter fra DIP-prosjekter, og gjennom dette spre selve metodikken. Virksomhetenes bidrag til spredning har i hovedsak skjedd gjennom intern deling i bedriftene, presentasjoner og bransjeorienterte arrangementer. DOGA har derimot spilt en viktig rolle i å spre kunnskap om designdrevet innovasjon gjennom veiledning, kunnskapsmaterieell, kurs og andre initiativer. Eksempelvis mottar fra 2023 prosjekter som får avslag på DIP-søknad informasjon om, og en oppfordring til, å gjennomføre kurs i designdrevet innovasjon. Dette gjør at DIP trolig er et av få virkemidler som tilbyr et reelt alternativ også til de som ikke får tildeling. Dette understøtter at DIP først og fremst er et *kompetansevirkemiddel*, og ikke primært et finansielt virkemiddel.

DIP har hatt konsistente positive effekter på deltakende virksomheter over flere prosjektperioder, og virksomhetene opplever at programmet har spilt en avgjørende rolle i å integrere designmetodikk i virksomhetene, noe som har ført til en bedre idefase og beslutningsprosesser.

1 Innledning

Gjennom Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) gir Design og arkitektur Norge (DOGA) økonomisk støtte til virksomheter for at designere kan involveres i idefasen av innovasjonsprosjekter. Formålet er å styrke innovasjons- og konkurranseevnen til næringsliv ved å bidra til at designdrevet innovasjonsmetodikk oftere blir anvendt. DOGA viser til undersøkelser¹ som indikerer at når designere involveres tidlig er det større sjanse for å utvikle et produkt eller en tjeneste som er tilpasset brukerens faktiske behov og dermed økt suksess. Søkelys på økt brukerretting har de siste årene vært en generell tendens, både i privat og offentlig sektor for å løse mer sammensatte og komplekse utfordringer.

1.1 Formålet med rapporten

Menon Economics har fått i oppdrag av DOGA å gjennomføre en undersøkelse av effekter fra prosjektene som har fått støtte fra DIP i perioden fra 2018 til 2020. Nærmere bestemt ønsker vi å se nærmere på hvilke effekter DIP-prosjektene har hatt på de bedriftene som gjennomførte prosjektene, i en tidshorisont på 3-5 år etter avsluttet prosjekt. Resultatene fra rapporten skal bidra til:

- Å styrke kunnskapsgrunnlaget til DOGA inn i arbeidet med å videreutvikle selve programmet, herunder innretning, prioriteringer og måten man arbeider opp mot næringslivet.
- Å identifisere gode eksempler på effekter som oppstår i bedriftene som følger av DIP-prosjektene.
- Å bistå DOGA med å forstå hvordan DOGA gjennom prosjektene og eget arbeid kan bidra til spredning av designdrevet innovasjon ytterligere til (resten av) norsk næringsliv.
- Å styrke kvaliteten på DOGA sin rapportering til NFD på effektmålene til DIP.

1.2 Hvorfor innovasjon i næringslivet?

Designdrevet innovasjonsprogram (DIP) utgjør en del av det næringsrettede virkemiddelapparatet. Overordnet skal virkemiddelapparatet bidra til å løfte norsk konkurransekraft gjennom økt forsknings- og innovasjonsevne, og derav bidra til nyutvikling, skalering og vekst.² Det næringsrettede virkemiddelapparatet tilbyr en rekke ordninger og programmer som lån, tilskudd, garantier og ulike kompetansetiltak, for å hjelpe næringslivet med FoU, etablering, vekst, skalering og eksport. Målet er å støtte næringsutvikling som øker den samlede verdiskapingen i Norge innenfor bærekraftige rammer.³

Fokus på innovasjon i næringslivet går langt tilbake i tid, og allerede i St.meld. nr. 36 (2000-2001) *SND: Ny giv, ny vekst, nytt næringsliv* ble det definert en hovedmålsetning om «økt innovasjonsevne og høyere kompetansenivå blant små og mellomstore bedrifter».⁴ Fornylse og nyskaping er nøkkelen til økonomisk vekst og økt produktivitet i det norske næringslivet. Fokuset på innovasjon i næringslivet illustreres blant annet gjennom at Norge, i likhet med EU, siden 2005 har hatt som mål at forsknings- og utviklingsinnsatsen (FoU-innsatsen) totalt sett skal utgjøre 3 prosent av bruttonasjonalproduktet (BNP) hvor næringslivet skal svare for *to tredjedeler* av

¹ McKinsey & Company. (2018). *The Business Value of Design*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design#>, <https://doga.no/globalassets/dokumenter/kortrapport.pdf>

² Deloitte mfl. (2019). *Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/0f8355831ed346c38fba23362eaa59be/helhetlig-anbefaling-om-innretning-og-organisering-av-det-naringsrettede-virkemiddelapparatet.pdf>

³ <https://siva.no/2022/12/et-enklere-gronnere-og-mer-helhetlig-virkemiddelapparat-for-naeringslivet/>

⁴ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-36-2000-2001/id194788/?ch=1>

innsatsen når målet er nådd.⁵ Styrket konkurransekraft og innovasjonsevne er også et av tre overordnede mål i regjeringens langtidsplan for forskning og høyere utdanning. Langtidsplanen påpeker at evnen til å utvikle og ta i bruk ny kunnskap er en av de viktigste konkurransefaktorene for norsk næringsliv fremover og at offentlige bevilgninger kan ha en utløsende effekt på videre investeringer i FoU for næringslivet.⁶

For bedriftene er innovasjoner⁷ viktig for utvikling, markedsposisjoner og konkurransedyktighet, som er avgjørende for overlevelse. Samtidig er det ikke alltid bedriftene evner å se det fulle potensialet av nye innovasjoner. Innovasjoner bidrar også gjerne til såkalte *eksterne virkninger*, som vil si at samfunnets gevinster av innovasjonen er større enn de privatøkonomiske. Slike positive eksternaliteter er svært gunstig for samfunnet som helhet, men gir ikke alltid like sterke privatøkonomiske insentiver til å investere *tilstrekkelig* i innovasjonsprosjekter.

1.3 Hvorfor design i innovasjonsprosesser?

Design har som formål å bidra til problemløsning, hvor designeren setter brukeren i sentrum for utviklingsprosessen. DOGA beskriver *designdrevet innovasjon* som en menneskeorientert måte å jobbe med innovasjon og utvikling på, som kobler en analytisk tilnærming til problemløsning med intuisjon og kreativitet.⁸ Tilnærmingen benyttes i økende grad som en inngang til innovasjon både internasjonalt og i Norge, da designeres «verktøykasse» viser seg å være særlig nyttig når produkter og prosesser skal endres i lys av brukernes behov. Særtrekkene ved tilnærmingen oppsummeres på DOGA sine hjemmesider i følgende punkter⁹:

- Bygger på dyp forståelse av brukerens behov
- Foredler løsningen kontinuerlig gjennom brukertesting og forbedring
- Sikrer helhetlige løsninger gjennom tverrfaglig samarbeid

Flere undersøkelser har de senere årene underbygget hvorfor design kan spille en viktig rolle i innovasjonsprosesser. Synovate fant blant annet i en undersøkelse fra 2009¹⁰ at 69 prosent av bedriftene som benytter designmetodikk hadde introdusert et nytt produkt eller en ny tjeneste de siste tre årene. Tilsvarende andel for hele utvalget var 28 prosent. Videre har Kantar TNS kartlagt bruken av design i norsk næringsliv med formål om å undersøke sammenhengen mellom design og lønnsomhet¹¹. Resultatene viste at norske bedriftsledere mener at det er en klar sammenheng mellom design og lønnsomhet, hvor 67 prosent svarte at design vil bidra til å styrke bedriftens resultat de neste fem årene. Flertallet oppga videre at design bidrar til økt kundetilfredshet, styrket merkevaren og økt salg av produkter og tjenester. De norske funnene underbygges av en studie gjennomført av McKinsey i 2018 som finner en tydelig korrelasjon mellom designdrevne selskap og både inntjening og lønnsomhet.¹²

På tross av funnene over er designdrevet innovasjon imidlertid uvant for mange, og innebærer å sette av mye ressurser veldig tidlig i en innovasjonsprosess. Det er knyttet usikkerhet og en omstillingskostnad til å ta i bruk

⁵ Offentlig sektor skal representere den resterende 1 prosenten.

⁶ Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023–2032

<https://www.regjeringen.no/contentassets/9531df97616e4d8eabd7a820ba5380a9/no/pdfs/stm202220230005000dddpdfs.pdf>

⁷ Innovasjon i denne rapporten forstås som en nyskaping. I dette ligger det å komme opp med nye teknologier, produkter, tjenester og måter å jobber på.

⁸ <https://doga.no/verktoy/designdrevet-innovasjon/hva-er-designdrevet-innovasjon/>

⁹ <https://doga.no/verktoy/designdrevet-innovasjon/hva-er-designdrevet-innovasjon/>

¹⁰ <https://doga.no/globalassets/dokumenter/designdiagnose.pdf>

¹¹ <https://doga.no/globalassets/dokumenter/kortrapport.pdf>

¹² McKinsey & Company. (2018). *The Business Value of Design*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design/>

nye arbeidsmetoder. Dette kan gjøre det utfordrende for private bedrifter å investere i denne typen kunnskap på egenhånd. Privatøkonomiske insentiver er å minimere prosjektkostnader. Dette insentivet til å redusere kostnader kan føre til at bedrifter velger velkjente løsninger fremfor umodne, til tross for at økt forskning og utvikling på området på sikt vil gi effektivitetsgevinster.

Designrevet Innovasjonsprogram (DIP) ble lansert i 2008 gjennom innovasjonsmeldingen «Et nyskapende og bærekraftig Norge» av daværende Nærings- og handelsdepartementet (NHD)¹³ for å stimulere til kompetanseoppbygging og investeringer i idefasen av innovasjonsprosessen basert på systematiske brukerstudier og designmetodikk.¹⁴ Frem til introduksjonen hadde det ikke eksistert tilsvarende målrettede virkemidler som stimulerer til en systematisk og brukerfokuset tilnærming fra og med idefasen i bedriftenes innovasjonsarbeid. I kapittelet under beskriver vi ordningen mer inngående.

1.4 Designrevet Innovasjonsprogram (DIP)

DIP er et kompetanse- og kapitalvirkemiddel som deler ut økonomisk støtte til virksomheter for at designere kan involveres i idefasen av innovasjons- og utviklingsprosjekter. Ved å jobbe tett sammen med designere utenfor virksomheten, tilføres virksomheten et utenfra og inn-perspektiv som gjerne er nyttig når nye løsninger og ny arbeidsmåte skal implementeres. Virksomhetene skal gjennom programmet ta i bruk innovasjonsmetoder som bygger på studier av brukerne og designmetodikk. Gjennom videre kompetansespredning skal DIP stimulere næringslivet til økt satsing på denne metodikken. Programmet skal bidra til følgende:¹⁵

- Ny kompetanse om designrevet innovasjon for de deltagende bedriftene.
- Nye produkter, tjenester, prosesser eller organisasjonsformer.
- Ny viten om designrevet innovasjon, der resultatene fra prosjektene skal være basis for spredning av kompetanse om metode og nytteverdi til øvrig næringsliv. Dette skal i neste omgang senke barrierene for at flere bedrifter satses på designrevet innovasjon i egen regi.
- Nettverksbygging mellom aktører på tvers av bransjer og tema, og til et nært samarbeid mellom bedrifter og design/ FoU miljøer.

Alle private, momsregistrerte vare- og tjenesteytende foretak, organisasjoner eller institusjoner som kan vise til regnskapstall fra de to foregående år kan søke om støtte fra DIP. Enkeltpersonforetak og offentlige foretak kan ikke søke om støtte. Søknader fra bedrifter som ikke tidligere har mottatt DIP-støtte prioriteres.

Totalt 244 DIP-prosjekter har fått tildeling i perioden 2009–2022. Antallet årlige tildelinger har variert mellom 15 og 21 prosjekter¹⁶ og den gjennomsnittlige andelen prosjekter som får tilsagn ligger på 14 prosent, se figuren under. Prosjektene har til sammen fått tildelt 100 millioner kroner i offentlig støtte. Med tanke på de tilgjengelige midlene i ordningen er det dermed betraktelig flere som søker støtte fra DIP sammenliknet med andelen virksomheter som får bevilget midler.

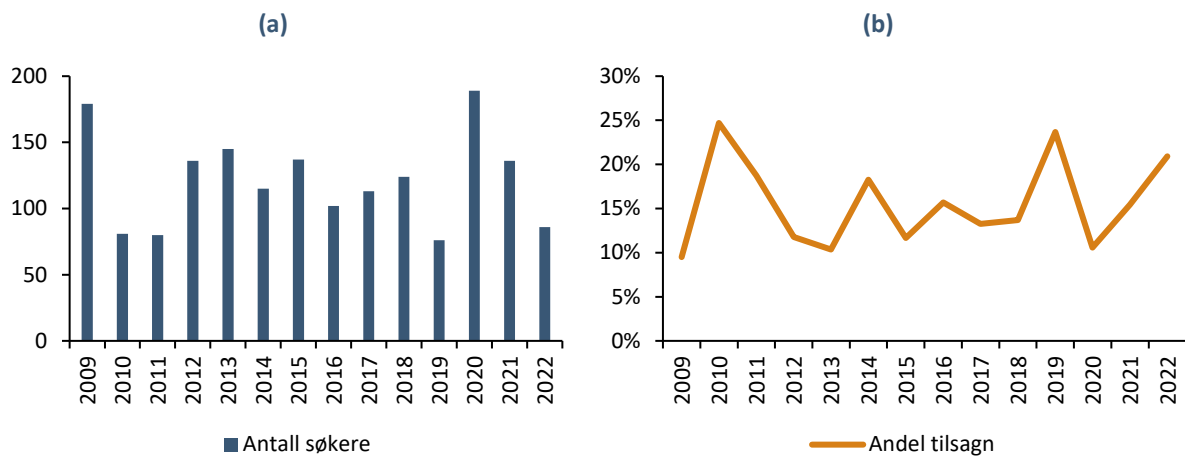
¹³ Nåværende Nærings- og fiskeridepartementet (NFD).

¹⁴ Meld. St. 7 (2008-2009). Et nyskapende og bærekraftig Norge. Nærings- og handelsdepartementet.

¹⁵ <https://doqa.no/aktiviteter/design-og-innovasjon/dip/dette-er-dip/>

¹⁶ I 2014 var det 21 prosjekter som fikk bevilget midler, men tre av disse var Tidstypvprosjekter som var særlig rettet mot offentlig sektor, og som har blitt underordnet StimuLab.

Figur 1-1: Oversikt over (a) antallet søknader til DIP fra 2009 til 2022 og (b) andelen tilsagn i samme periode. Kilde: DOGA.



Prosjektene velges ut gjennom syv overordnede tildelingskriterier¹⁷, men DOGA presiserer at det viktigste for utvelgelsen er å gi en god beskrivelse av problemstillingen som ønskes løst, forklare på hvilken måte prosjektet er nyskapende, og å tydelig vise hvordan design skal benyttes i prosjektet. DIP støtter kun den delen av prosjektet som går fra problem til innsikt og til løsningskonsept – ikke utvikling av selve løsningen. Prosjektets målbare resultater og potensielle lønnsomhet vurderes også, men dette er for å vurdere om prosjektet senere kan bli tatt videre i en utviklings- og implementeringsfase.

1.5 Leserveiledning

I kapittel 2 presenteres vår evalueringsmetodikk og bruk av data og informasjonskilder, mens kapittel 3 går nærmere inn på porteføljen av DIP-prosjekter i evalueringsperioden. De påfølgende fire kapitlene tar for seg hver av indikatorene som DOGA rapporterer på til NFD: endring i atferd (kapittel 4), endring i innovasjonsnivå (kapittel 5), endring i økonomiske resultater og kvalitet (kapittel 6) og spredningseffekter (kapittel 7), og vurderer hvilke effekter som er oppnådd innen den enkelte indikator. I disse fire kapitlene presenteres det også avslutningsvis en case for å nærmere illustrere variasjonen i prosjektene og hvordan de har blitt påvirket av DIP. I det avsluttende kapittelet kommer vi med våre overordnede vurderinger og noen anbefalinger for videreutvikling av DIP.

¹⁷ <https://doga.no/aktiviteter/design-og-innovasjon/dip/tildelingskriterier-for-dip/>

2 Effektmåling: metode og datainnsamling

I denne analysen gjennomfører vi som nevnt en effektmåling av de prosjektene som har fått DIP-støtte i perioden fra 2018 til 2020. Ved å gjennomføre effektmålingen 3-5 år etter endt DIP-prosjekt kan vi i større grad kartlegge effektene DIP har hatt på bedriftene, ved å se på om ordningen har hatt en effekt utover prosjektperioden. Ettersom DIP-prosjektene er på et såpass tidlig stadium er det et også et viktig poeng at det har gått litt tid siden prosjektet ble gjennomført, da det er større sannsynlighet for å kunne vurdere oppnådde effekter. For DOGA er det sentralt å vurdere om næringslivets bevissthet om DIP og designdrevet innovasjon har økt, men dette er ikke hovedfokuset vårt i denne rapporten, se figuren under.

Figur 2-1: Spenn i analysefokus. Kilde: Menon Economics.



Dette er en effektmåling og ikke en programevaluering. Dette innebærer at vi i analysen i all hovedsak er opptatt av effekter av de konkrete DIP-prosjektene, og i hvilken grad bedriftene har arbeidet med spredning av sine DIP-prosjekter.

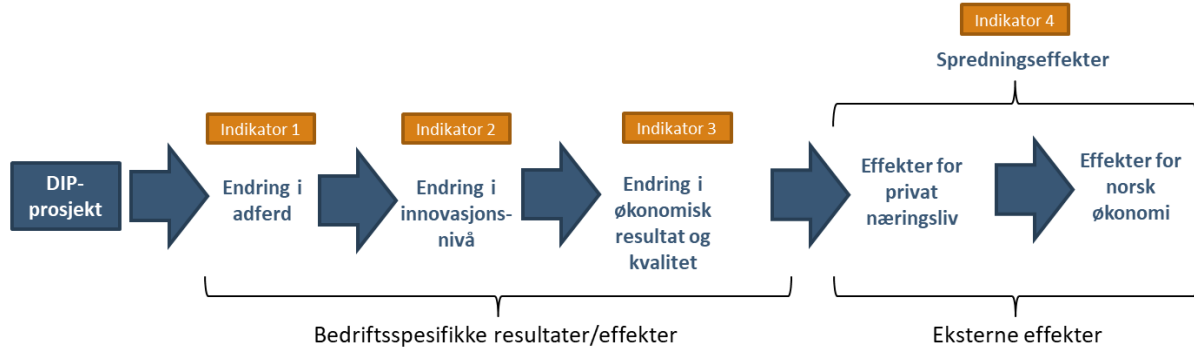
2.1 Effektmålingen og DOGAs styringsindikatorer

Effektmålingen tar utgangspunkt i DOGAs styringsindikatorer, som er de indikatorene DOGA rapporterer på til Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) vedrørende effekten av DIP-ordningen. De fire indikatorene er:

1. Endring i adferd
2. Endring i innovasjonsnivå
3. Endring i økonomisk resultat og kvalitet
4. Spredningseffekter

Til sammen sier disse indikatorene noe om effekten av DIP-prosjektene for bedriftene som mottar støtte. Overordnet handler indikator 1-3 om bedriftsspesifikke effekter, og indikator 4 om eksterne effekter som påvirker næringslivet og norsk økonomi som helhet. Dette er illustrert i figuren under, som viser en forenklet effektkjede for DIP-prosjektene og logikken bak måleindikatorene.


Figur 2-2: Forenklet effektkjede for DIP-prosjekter og måleindikatorene. Kilde: Menon Economics.



Figuren viser altså at den første indikatoren, endring i atferd, er et viktig grunnlag for indikator 2, som er endring i innovasjonsnivå. Indikator 3, altså endring i økonomisk resultat og kvalitet, er følgelig avhengig av at både indikator 1 og 2 har hatt effekt. Spredningseffekter vil være mest naturlig når bedriften har hatt disse tre bedriftsspesifikke effektene og oppnådd resultater som de ønsker å spre i næringslivet, som har videre spredningseffekter i norsk økonomi.

I tabellen under beskriver vi hvilke kilder vi har brukt og hvordan vi har arbeidet med effektmåling av de ulike indikatorene. Vi beskriver datakilder og empirisk metode nærmere i neste delkapittel.

Figur 2-3: Beskrivelse av indikatorene. Kilde: Menon Economics.

<p>Indikator 1: Endring i adferd</p> <p>Indikatoren skal måle om DIP har medført en endring i atferd hos deltakende bedrift f.eks. ved at man tar i bruk designmetodikk i nye prosjekter, kjøper designtjenester, ansetter designere, involverer brukere i sine prosjekter i fremtiden osv.</p>	<p>→ Vi benytter spørreundersøkelse og dybdeintervjuer, kombinert med dokumentstudier og sammenstilling av data fra DOGA knyttet til programmet, som datakilder til å belyse måloppnåelsen av indikator 1.</p> 
<p>Indikator 2: Endring i innovasjonsnivå</p> <p>Endring i innovasjonsnivå kan være en tidlig indikasjon på at DIP er på vei til å nå målet om økt konkurranseevne i næringslivet. Dette måles i lys av flere ting, bl.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovasjonshøyde (bedriftsnivå, nasjonalt, globalt) • Hvorvidt det hentes støtte fra andre innovasjonsvirkemidler • Hvorvidt prosjektene har utløst nye innovasjonsprosjekter • Om innovasjonsaktiviteten er forskningsbasert 	<p>→ Vi benytter spørreundersøkelse og dybdeintervjuer, kombinert med dokumentstudier og sammenstilling av data fra DOGA knyttet til programmet, som datakilder til å belyse måloppnåelsen av indikator 2.</p> 
<p>Indikator 3: Endring i økonomisk resultat og kvalitet</p> <p>Indikatoren skal si noe om endringer i økonomisk resultat og opplevd kvalitet hos de bedriftene som har gjennomført et DIP-prosjekt. Dette kan være kommersielle resultater, markedsposisjoner, effektiviseringsgevinster, kvalitetsløft i beslutningsprosesser eller driftsprosesser, brukertilfredshet osv., enten målt på prosjektnivå, eller bedriftsnivå.</p>	<p>→ Vi benytter spørreundersøkelse og dybdeintervjuer, kombinert med dokumentstudier og sammenstilling av data fra DOGA knyttet til programmet, som datakilder til å belyse måloppnåelsen av indikator 3.</p> 

Indikator 4: Spredningseffekt

Indikatoren spredningseffekt skal vise om DIP-programmet lykkes med å spre kunnskap om designmetode. Indikatoren vurderer både bedriftenes egen spredning av resultater fra prosjektet og om designmetodikken, og DOGAs spredning av metodikken. I tillegg måler DOGA gjennom en spredningsundersøkelse følgende underindikatorer:

- Kjennskap til DIP, resultater og kunnskap om metodikken hos øvrig næringsliv
- Endring i adferd og resultater i øvrig næringsliv som følge av DIP

→ Vi benytter hovedsakelig innsikt fra spørreundersøkelse og dybdeintervjuer som datakilder til å belyse måloppnåelsen av indikator 4. Vi har også fått tilgang på data DOGA samler inn knyttet til deltakelse på kurs i designdrevet innovasjon og annen informasjon fra DOGA om spredning.



2.2 Datakilder og empirisk metode

Vi har benyttet flere ulike datakilder, og kombinert både kvantitative og kvalitative analysemetoder i effektmålingen. Datagrunnlaget er basert på dokumentstudier, en spørreundersøkelse, dybdeintervjuer, nullpunkts- og ettermåling, i tillegg til Menons effektmåling fra 2021 som omfattet prosjekter som har fått midler mellom 2015 og 2017.¹⁸

Empirien kommer fra de 54 DIP-prosjektene som har vært gjennomført i perioden 2018-2020, men i hovedsak fra de bedriftene som har stilt til intervju. I tillegg har vi hatt flere møter med representanter fra DOGA som har gitt oss ytterligere innsikt i programmet og den rollen programmet har i det norske virkemiddelapparatet.

Kildene i **dokumentstudiene** har vært søknader og sluttrapporter fra prosjektene, samt informasjonsgrunnlag utarbeidet av DOGA. Hensikten med dokumentstudiene har vært å få en helhetlig oversikt over ordningen og prosjektene, som har vært grunnlag for utarbeidelsen av intervjuguider. Vi har mottatt mye dokumentasjon om hvordan det har vært jobbet med prosjektene, men mindre om hva som har skjedd i ettertid og hvilke utfordringer man eventuelt har stått ovenfor. Denne informasjonen har vi vært avhengige av å samle inn gjennom intervjuer og spørreundersøkelsen.

Spørreundersøkelsen er sendt ut til alle bedriftene som mottok DIP-midler i 2018-2020, der 33 bedrifter fullførte undersøkelsen. I spørreundersøkelsen ønsket vi å systematisere informasjonen på tvers av prosjektene og få et kvantitativt utgangspunkt for effektmålingen. Standardiserte spørsmål fra spørreundersøkelsen danner grunnlag for grafer, tabeller og resultater som kan sammenliknes med tidligere effektmålinger, både gjennomført av DOGA og av Menon på oppdrag for DOGA. Spørreundersøkelsen var et viktig utgangspunkt for **dybdeintervjuene** vi gjennomførte med bedriftene. I alt intervjuet vi 39 bedrifter. Hensikten med dybdeintervjuene var å nyansere informasjonen fra spørreundersøkelsen, og kvalitetssikre den forståelsen vi fikk fra bedriftenes svar. Det at det er en såpass høy oppslutning av potensielle bedrifter som har blitt intervjuet bidrar til et mer robust kunnskapsgrunnlag.¹⁹

Nullpunkts- og ettermålingen er to målinger gjennomført av DOGA, der 48 bedrifter gjennomførte nullpunktsmålingen og 39 bedrifter gjennomførte ettermålingen. Nullpunktsmålingen er en spørreundersøkelse sendt til prosjektene før DIP-prosjektet startet, slik at man får informasjon om hvor mye kompetanse og erfaring bedriftene har med ulike områder forbundet med designdrevet innovasjon fra før. Ettermålingen er omtrent den




¹⁸ DIP effektevaluering. (2021). Menon Economics.

¹⁹ Vi har søkt å intervju en så stor andel av prosjektene som mulig, samtidig har det vært krevende med mange utskiftninger og endringer i de ulike virksomhetene.

samme spørreundersøkelsen som nullpunktmålingen, men den blir sendt ut etter endt prosjekt. Hensikten med disse to målingene er å se om DIP-prosjektet isolert sett har hatt en effekt for bedriftene.

Vi har også i denne effektmålingen sett til analysen Menon gjennomførte i 2021 for prosjektene som fikk tildeling mellom 2015 og 2017, for å undersøke om det er noen systematiske forskjeller på prosjektporteføljene.

Metoden kan oppsummeres som følger:

	<p>Dokumentstudier og sammenstilling av data fra DOGA knyttet til programmet</p> <ul style="list-style-type: none">- Vi har gått systematisk gjennom tilgjengelig skriftlig informasjon som er relevant for analysen. Dette er søknader og sluttrapporter for de avsluttede DIP-prosjektene, men også annen tilgjengelig informasjon som for eksempel pressesaker eller nettsider.- Vi har studert tidligere effektmåling og gått gjennom undersøkelsesdesign (bl.a. spørreundersøkelse) for å sikre mulighet for konsistens/sammenliknbarhet, i samarbeid med DOGAs DIP-team.
	<p>Spørreundersøkelse, dybdeintervjuer og nullpunkts- og ettermålingen</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvert intervjuobjekt har i forkant av intervjuene fått tilsendt en kort spørreundersøkelse som ideelt skulle besvares før intervjuet ble gjennomført. Dette sikrer både at vi har et godt informasjonsgrunnlag inn i intervjuene og gir større rom for kvalitative utdyppinger og god intervjuflyt. Totalt besvarte 33 prosjekter spørreundersøkelsen.- Alle intervjuene har vært semi-strukturerte. Dette sikrer at intervjuene dekker de samme temaene på tvers av intervjuobjekter, men samtidig gir det rom for fleksibilitet til å kunne grave dypere i spesifikke problemstillinger som en bestemt person har innsikt i.- Alle intervjuene er gjennomført digitalt. Vi har totalt gjennomført 39 intervjuer.- Nullpunkts- og ettermålingen er gjennomført av DOGA. Vi fikk tilsendt målingene, og har utarbeidet grafer og analyser basert på dette grunnlaget, for å se på effekten av DIP-ordningen isolert sett. Det var henholdsvis 48 og 39 bedrifter som gjennomførte nullpunkts- og ettermålingen.
	<p>Gjennomgang og analyse</p> <ul style="list-style-type: none">- Kort presentasjon og gjennomgang av de aktuelle DIP-prosjektene.- Systematisk sammenstilling og vurdering av både kvantitative og kvalitative resultater, både fra dokumentgjennomgang, intervjuer og spørreundersøkelsen.- Analyse av måloppnåelse innenfor DOGAs fire målindikatorer: innovasjonsnivå, atferdsendring, økonomiske resultater og spredning.

3 Om DIP-prosjektene

Målgruppen til DIP er bredt definert og bedriftene som får innvilget DIP-støtte varierer langs flere dimensjoner, som størrelse, modenhet, kommersiell orientering og prosjektambisjon. Det er likevel ønskelig å trekke frem noen tendenser, for å kunne si noe om det «typiske DIP-prosjektet». Først vil vi beskrive prosjektene samlet, før vi vil beskrive prosjektene etter hvor de er i utviklingsløpet. Sistnevnte gjør vi for å fange opp og tydeliggjøre eventuelle tendenser.

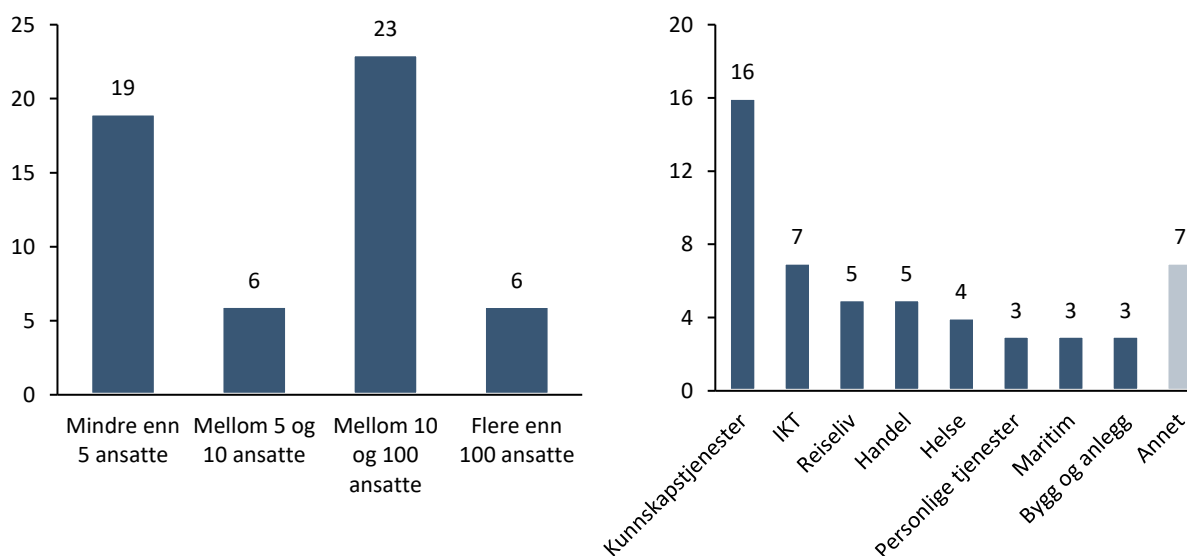
3.1 Generelt om DIP-prosjektene

I dette delkapittelet beskrives ulike aspekter ved prosjektene og bedriftene i den aktuelle DIP-porteføljen. Konkret vil vi gå inn på bedriftenes karakteristika, motivasjon for å søke DIP, finansiering og hvorvidt DIP var avgjørende for at prosjektet ble gjennomført (addisjonalitet).

3.1.1 Karakteristika ved bedriftene

For å si noe om den «typiske» DIP-bedriften er det interessant å undersøke særlig bedriftenes størrelse og næringstilhørighet. For å gjøre dette har vi tatt utgangspunkt i Menons regnskapsdatabase²⁰. I grafene under har vi illustrert hvordan DIP-bedriftene fordeler seg med tanke på antall ansatte i bedriften, samt hvilken næringskategori bedriften tilhører.

Figur 3-1: Den «typiske» DIP-virksomheten



Av figuren til venstre ser vi at den «typiske» DIP-virksomheten har mellom 1 og 100 ansatte. Av NHO defineres disse som såkalte små og mellomstore bedrifter, som igjen utgjør 99 prosent av norsk næringsliv.²¹ Den typiske DIP-virksomheten er med andre ord svært representativ for norsk næringsliv når det gjelder bedriftsstørrelse.

²⁰Menons regnskapsdatabase inneholder regnskapsinformasjon for alle foretak i Norge med plikt til å levere regnskap til Brønnøysundregistrene. Databasen har blitt utviklet over flere år og inneholder data tilbake til 1990-tallet. Denne inneholder også data på avdelinger, som gir oss mulighet for å finne antall ansatte ved lokale avdelingskontor

²¹ <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

Videre ser vi at en stor andel av bedriftene er leverandører av kunnskapstjenester. Eksempler på slike bedrifter som har fått DIP-midler er Nordic Unmanned, Snøhetta og GREENSTAT.

3.1.2 Bedriftenes motivasjon for å søke DIP

Majoriteten av respondentene i spørreundersøkelsen oppgir at hovedmotivasjonen for å søke DIP-midler var et ønske om å videreutvikle produkter eller tjenester. Følgelig er de fleste innovasjonene i DIP-porteføljen såkalte inkrementelle innovasjoner. En annen motivasjon som oppgis av flere, er å bidra til økt bærekraft, både økonomisk, miljømessig og sosialt. Andelen som oppga bærekraft som hovedmotivasjon for å iverksette DIP-prosjektet var rundt 30 prosent. Samtidig fremkommer det gjennom intervjuer at bærekraft var et viktig element også i prosjekter som ikke oppga dette som en hovedmotivasjon. Fra 2022 er bærekraft etablert som et formalisert krav for å motta DIP-støtte.

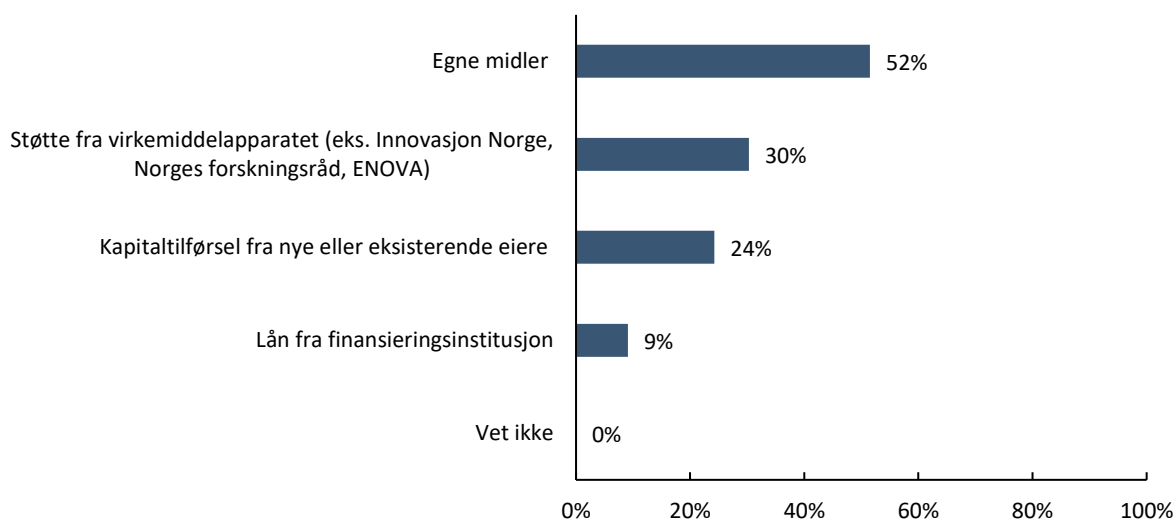
Enkelte bedrifter hadde primært fokus på miljømessig bærekraft, mens andre hadde et bredere bærekraftperspektiv. Et eksempel på sistnevnte er Aclima, som brukte DIP-midlene til å undersøke hvordan man kan utnytte overskuddsmateriell fra klesproduksjon bedre. Dette vil både gi miljømessige gevinster, men også økonomiske gevinster, ettersom man reduserer kostnader forbundet med svinn.

3.1.3 Finansiering av prosjektene

Virksomhetene som mottar DIP-støtte må søke om minimum 100 000 kroner, og kan få dekket inntil 50 prosent av prosjektets totale kostnader. De resterende 50 prosentene må dekkes av virksomheten selv, ofte ved lønnskostnader for egne ansatte som er involvert i prosjektet. Gjennomsnittlig tildelt beløp er på om lag 500 000 kroner.

Vi har stilt spørsmål om hvordan prosjektet er finansiert dersom det er videreført til neste prosjektfase. Som vist i Figur 3-2 er egne midler den vanligste finansieringsformen. I tillegg har enkelte av bedriftene svart at de har fått kapitaltilførsel fra virkemiddelapparatet og/eller kapitaltilførsel fra nye eller eksisterende eiere. Utviklingsstøtte fra Forskningsrådet eller Innovasjon Norge krever at bedriftens egeninnsats øker tilsvarende, derfor er kombinasjonen av finansiering gjennom egne midler og annen utviklingsstøtte vanlig.

Figur 3-2. Respondentenes svar på spørsmålet «Du oppga at DIP-prosjektet er under utvikling eller ferdig utviklet/lansert. Hvordan finansieres prosjektet/har det blitt finansiert?». N=33. Flere valg mulig.



3.1.4 Addisjonalitet

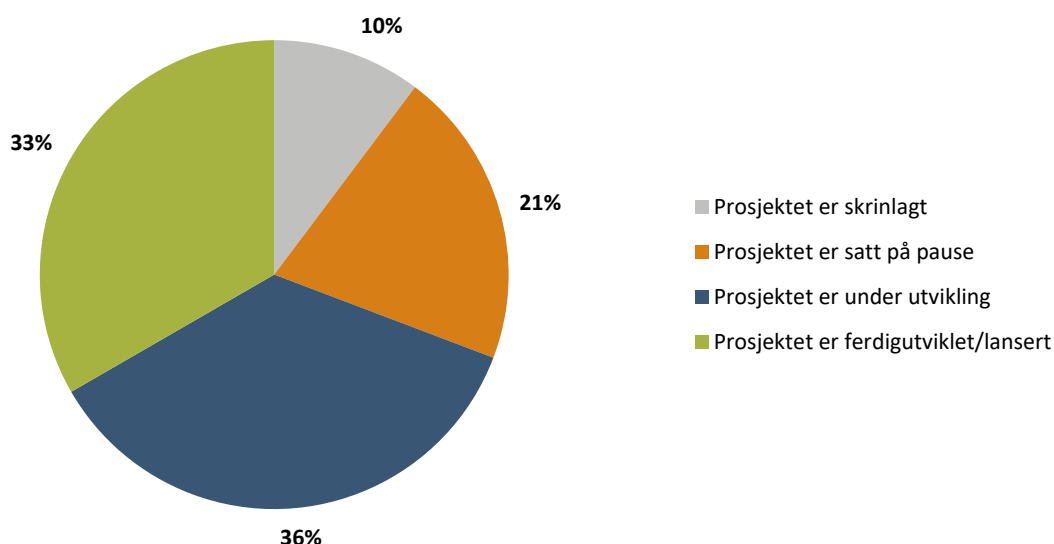
I søknadene blir bedriftene spurt om hva som ville skjedd dersom prosjektet ikke fikk midler. Naturlig nok oppgir ingen av bedriftene at prosjektet ville blitt gjennomført i samme omfang. Samtidig er det kun tre av prosjektsøknadene hvor det oppgis at prosjektet ville blitt skrinlagt uten støtte fra DIP. De fleste bedriftene oppgir at de antakelig ville gjennomført prosjektet enten i et mer begrenset omfang eller på et senere tidspunkt. Dette kan indikere lav addisjonalitet. Samtidig er nettopp omfanget viktig i DIP-prosjektene.

Hensikten med DIP er å benytte designkompetanse i idefasen. Etter å ha gjennomført intervjuene er vårt inntrykk at det på dette punktet er høy addisjonalitet. En stor andel beskriver at støtten var utslagsgivende for at de benyttet seg av designkompetanse i prosjektet – et av grunnprinsippene i selve ordningen. Uten DIP ville prosjektet heller blitt gjennomført som et «vanlig» prosjekt uten bruk av designkompetanse.²²

3.2 Beskrivelse av prosjektene etter status

I det følgende vil vi gjennomgå de aktuelle DIP-prosjektene for effektmålingen, delt inn etter prosjektstatus med følgende kategorier: prosjektet er ferdigutviklet/lansert, prosjektet er under utvikling, prosjektet er satt på pause og prosjektet er skrinlagt. Denne kategoriseringen er interessant ettersom status på prosjektet påvirker hvilke effekter vi kan forvente, og fordi prosjektstatus i seg selv kan si noe om i hvilken grad prosjektet har lyktes. Det er viktig å legge til at for flere av bedriftene er DIP-prosjektene av en slik natur at status ikke er så kategorisk. For eksempel kan deler av et prosjekt leve videre, mens en annen del er skrinlagt. De ulike fasene er illustrert i figuren under.

Figur 3-3. Prosjektstatus basert på respondentenes svar på spørsmålet «Hva er status i dag på prosjektet som dere fikk støtte til gjennom DIP?». Inkluderer alle bedrifter som har deltatt på intervju eller besvart spørreundersøkelse. N=39



Som vi ser av figuren, har ti prosent av prosjektene blitt skrinlagt (N=4) og 18 prosent av prosjektene er satt på pause (N=8). 36 prosent av prosjektene er fremdeles under utvikling (N=14) og 33 prosent er ferdigstilte/lanserte

²² Det er viktig å påpeke at det ikke har vært en del av denne effektmålingen å stille spørsmål til virksomhetene som har søkt, men ikke fått midler gjennom DIP om hva som har skjedd med deres prosjekter. Ettersom addisjonalitet handler om det kontrafaktiske er dette noe som kan gjøres for å i enda større grad sannsynliggjøre addisjonalitet.

(N=13). Mer overordnet innebærer det at så mange som 69 prosent av de kartlagte DIP-prosjektene enten er ferdig/lansert eller under utvikling. I tillegg oppgir omtrent halvparten av prosjektene som er satt på pause at det er sannsynlig eller svært sannsynlig at prosjektet gjenopptas. Gitt at disse prosjektene faktisk gjenopptas, vil den «reelle» andelen prosjekter under utvikling være enda høyere.

Til slutt er det viktig å presisere at denne inndelingen kun sier noe om status for det konkrete DIP-prosjektet, og ikke hva slags effekter eller nye prosjekter det eventuelt har medført. I de neste delkapitlene diskuterer vi eventuelle fellestrekk ved prosjektene gitt prosjektets status.

3.3 Ferdigstilte prosjekter

Det er krevende å skulle trekke ut fellesnevnerne når prosjektporteføljen favner så bredt. Virksomhetene som har ferdigstilt prosjektene sine virker ikke å tydelig defineres av hverken bransje, antall ansatte, størrelse eller andre bedriftskarakteristika sammenlignet med prosjektene med annen prosjektstatus.

Av de 13²³ ferdigstilte prosjektene ser vi derimot en klar sammenheng mellom prosjektrealiseringsstatus og tildelingsår. Som vi pekte på innledningsvis tildeles DIP-midlene prosjekter i idefasen, og det kreves ofte tid før slike prosjekter er modne for å realiseres. Det er derfor ikke overraskende at en større andel av de ferdigstilte prosjektene er fra 2018 og 2019. I gjennomsnitt har de ferdigstilte prosjektene blitt lansert mellom to og fire år etter oppstart. De ferdigstilte prosjektene er vist i tabellen under.

Tabell 3-1 Oversikt over virksomheter som har ferdigstilt og lansert sitt DIP-prosjekt. Kilde: DOGA, Menon Economics

Firmanavn	Prosjekttittel	Næring	År for tildeling	Omsetning, 2021
DNV GL AS	Intelligent clinical reporting for precision medicine	Maritim næring	2018	Mer enn 1 milliard kroner
Ulstein Design & Solutions AS	Design-drevet reposisjonering fra skipsdesigner til innovasjonspartner	Maritim næring	2018	100-400 millioner kroner
Alfa & Omega AS	Organisasjonskultur som fremmer innovasjon og endring	Kunnskapstjenester	2018	1-10 millioner kroner
Landslaget for lokalaviser	Lokalavisenes framtid	Personlige tjenester	2018	1-10 millioner kroner
Exero Technologies AS	Aktivitetshjelpemiddel for funksjonsnedsatte	Kunnskapstjenester	2019	1-10 millioner kroner
GREENSTAT AS	GreenStation - The green energy station of the future	Kunnskapstjenester	2019	1-10 millioner kroner

²³ Av disse har ti virksomheter besvart spørreundersøkelsen. Det er disse 10 som ligger til grunn når vi omtaler de ferdigstilte prosjektene videre i de neste delkapitlene.

Nasjonalparken Næringshage AS	Living LAB Oppdal - Innovasjonsøkosystem for bærekraftig fritid	Kunnskapstjenester	2019	10-100 millioner kroner
Procano AS	PRO Customer Interaction R&D	IKT	2019	10-100 millioner kroner
Parkdressen.no AS	Framtidens parkdress - Hvordan designer vi et tekstil for å passe inn i en sirkulær økonomi	Handel	2019	Under 1 million kroner
Kvist Solutions AS	Plattform som effektiviserer miljøsertifisering av bygg	IKT	2020	1-10 millioner kroner
NNNN AS	Sound as a service	Kunnskapstjenester	2020	1-10 millioner kroner
Lofotr Næringsdrift	Gaia Vesterålen	Reiseliv	2020	10-100 millioner kroner
Inventum Gruppen	Internkontrollsystem	Reiseliv	2020	10-100 millioner kroner

3.3.1 Finansiering

I snitt har prosjektene fått dekket en marginalt større andel av budsjettert totalramme sammenlignet med prosjektene med annen status. Den budsjetterte totalrammen er også gjennomsnittlig noe lavere for de ferdigstilte prosjektene enn for de andre kategoriene. Samtidig må det påpekes at variasjonen er liten og de fleste prosjekter får dekket tett opp mot 50 prosent av prosjektets totalramme. De ferdigstilte prosjektene finansieres i noe større grad videre gjennom egne midler, i kombinasjon med støtte fra nye og eksisterende eiere. Til sammenligning har flere av prosjektene under utvikling fått støtte av andre aktører i virkemiddelapparatet.

3.3.2 Bruk av designere

I ni av ti prosjekter ble eksterne designere brukt i prosjektet, noe som vitner om at virksomhetene hadde begrenset erfaring med bruk av design før prosjektet. Tre av disse benyttet også egne designere inn i prosjektet. På spørsmål om virksomhetene har benyttet designmetodikk videre i nye prosjekter oppgir åtte av ti at de har dette i mer eller mindre grad. Dette tyder på at virksomhetene har opplevd stor nytte av designmetodikk, noe som også bekreftes gjennom intervjuer med prosjektene. Eksempelvis trekker et av prosjektene frem at prosjektet ville vært «ikke-eksisterende» dersom man ikke hadde benyttet designmetodikk.

3.3.3 Resultater etter lansering

Selv om prosjektene er lansert er det stor variasjon i hva lanseringen av prosjektet har gitt av resultater for bedriftene. For eksempel er det flere av prosjektene som oppgir at den største effekten av DIP-prosjektet er andre prosjekter, som igjen har større potensial for å gi gevinster for bedriften. Andre oppgir derimot at DIP-prosjektet i seg selv har gitt økte inntekter, mens noen sier at prosjektet primært har ført til kompetanseheving

innen designmetodikk. Totalt sett er inntrykket like fullt at DIP-prosjektet har gitt merverdi for bedriftene, eller at bedriftene er positive til at det vil gjøre det i fremtiden.

3.3.4 Spredning

Prosjektene er godt representert hva gjelder videre spredning av programmet og det enkelte prosjektet. Samtlige av bedriftene har spredt erfaringer fra prosjektet, og åtte av ti bedrifter har anbefalt DIP videre. Av de sistnevnte er det én respondent som anslår å ha anbefalt DIP til så mange som 10 andre virksomheter. Gjennom intervjuer fremkommer det også at de to prosjektene som ikke har anbefalt DIP videre er svært fornøyde med ordningen. Dette er i tråd med hvilke prosjekter vi forventer spredningseffekter fra, som omtalt i metodekapittelet, men like fullt et positivt funn.

3.4 Prosjekter under utvikling

Heller ikke for prosjektene under utvikling er det noen tydelig mønster i hverken næring, størrelse eller andre bedriftscharakteristika. Prosjekter under utvikling er vist i tabellen under.

Tabell 3-2. Oversikt over virksomheter som har DIP-prosjekter under utvikling. Kilde: DOGA, Menon Economics

Firmanavn	Prosjekttittel	Næring	År for tildeling	Omsetning, 2021
Elopak AS	Sustainable opening & closing device for liquid food cartons without use of polymers	Prosessindustri	2018	Mer enn 1 milliard kroner
IKEA AS	Demokratisering av boligplanlegging	Handel	2018	Mer enn 1 milliard kroner
NCE Maritime CleanTech	Grønn cruise fart	Klynge	2018	Under 1 million kroner
Myobiotec	Hyperfersk smaksopplevelse	Sjømat	2019	1-10 millioner kroner
Haugen/Zohar Arkitekter	Helsirkulære boliger	Kunnskapstjenester	2019	1-10 millioner kroner
Spine Rescue	Nakke og Ryggstøtte	Kunnskapstjenester	2019	Under 1 million kroner
Aclima AS	Avkapp som ressurs	Handel	2019	100-400 millioner kroner
Seald as	The Live Tissue Incubator	Helse	2019	Under 1 million kroner
LPO arkitekter as	Rett Plass Rett Form	Kunnskapstjenester	2019	100-400 millioner kroner
Pir II Oslo AS	"Svake røster" Digitalt verktøy for medvirkning i steds- og byutviklingsprosesser	Kunnskapstjenester	2020	10-100 millioner kroner

Movu Mobility AS	En stolt støttespiller	IKT	2020	Under 1 million kroner
Disputas AS	Disputas: en plattform for analyse og kritisk tenkning	IKT	2020	Under 1 million kroner
Zimmer & Peacock AS	OmniSense 123	Helse	2020	10-100 millioner kroner
Lipit Solutions	Lipit - multifunksjonell sensor styrt fra munn	Kunnskapstjenester	2020	Under 1 million kroner

Av de prosjektene vi har intervjuet, får vi et generelt inntrykk av at bedriftene enten er 1) positive til at prosjektet lanseres, eller 2) at prosjektet har bidratt til kompetanseheving eller nye prosjekter med større potensial.

3.4.1 Prosjektens utsikter for lansering

Blant virksomhetene som er positive til at prosjektet lanseres, vises det også ofte til konkrete planer for når prosjektet skal være ferdigstilt. Av de som har konkrete planer for lansering, oppgir alle at prosjektet skal lanseres i løpet av de neste tre årene. Av de som oppgir at prosjektet ikke vil lanseres før i 2025 eller 2026 oppgis mangel på kapital som en av hovedutfordringene for å realisere gevinstene fra DIP-prosjektet. En respondent oppgir at de helt sikkert vil lansere produktet, men at de trenger tid til å implementere nye produksjonsmetoder.

3.4.2 Nye prosjekter og kompetanseheving

Hele 77 prosent av respondentene oppgir at DIP-støtten har utløst nye konkrete prosjekter. En av virksomhetene oppgir at særlig innsikten fra brukerundersøkelsen i DIP-prosjektet har gitt ideer til nye prosjekter. Dette er et godt eksempel på hvordan DIP-prosjektet har gitt merverdi til virksomheten, selv om DIP-prosjektet i seg selv enda ikke er lansert.

Nettopp det å i større grad kartlegge brukeres behov og ønsker, fremheves av flere som en av de største gevinstene ved bruk av designmetodikk. Dette fremkommer blant annet ved at et overveiende flertall oppgir at DIP-prosjektet har påvirket virksomhetens praksis innenfor å identifisere brukerbehov i enten stor eller svært stor grad.

Et annet eksempel på at bruk av designmetodikk har vist seg nyttig også for virksomheter som ikke har lansert prosjektene, er at samtlige oppgir å ha brukt designmetodikk i nye prosjekter. De fleste virksomhetene i denne kategorien oppgir å bruke design relativt aktivt.

3.5 Prosjekt som er satt på pause

Utover at en stor andel av bedriftene fikk tildeling i 2020 er det vanskelig å peke på noen klare tendenser til hvorfor prosjektene er satt på pause. Fire av prosjektene oppgir at det enten er svært sannsynlig eller sannsynlig at prosjektene vil bli videreført, mens tre prosjekter oppgir at det er noe sannsynlig og ett prosjekt som oppgir usannsynlig. Totalt sett er derfor inntrykket at bedriftene gir prosjektene gode sjanser for å videreføres. Prosjekter som er satt på pause er vist i tabellen under.

Tabell 3-3 Oversikt over virksomheter som har satt DIP-prosjekter på pause. Kilde: DOGA, Menon Economics

Firmanavn	Prosjekttittel	Næring	År for tildeling	Omsetning, 2021
Umoe Restaurants AS	Oslokoppen	Reiseliv	2018	10-100 millioner kroner
Istad Nett AS	Istad Nett	Forsyningsindustri	2018	100-400 millioner kroner
SmartBird AS	DesignThinking og innovativ transformasjon av 3D for barn & unge	IKT	2019	Under 1 million kroner
Buddy Electric AS	Nytenkende sykkelvogn med fokus på sikkerhet	Handel	2019	10-100 millioner kroner
Standard Online AS	Standarder for ikke-standardiserte mennesker	Personlige tjenester	2020	100-400 millioner kroner
TAG ARKITEKTER AS	Co-Own: Et boligmarked for alle	Kunnskapstjenester	2020	100-400 millioner kroner
Viking Outdoor Footwear AS	Barnesko som går igjen, og igjen.	Handel	2020	100-400 millioner kroner
Dypp	DYPP	Kunnskapstjenester	2020	Under 1 million kroner

3.5.1 Nye prosjekter

Fire av åtte²⁴ virksomheter oppgir at DIP-prosjektet har utløst nye konkrete prosjekter som ikke er en videreføring av det opprinnelige prosjektet. Disse trekker frem at designtankegangen har vært avgjørende for at man har kommet opp med nye prosjekter, eller ført til at prosjektene har kommet raskere i gang.

I fem av åtte virksomheter oppgis det at de har benyttet designmetodikk i senere prosjekter. Fire av åtte virksomheter vurderer det også dithen at DIP-prosjektet har påvirket virksomhetens prosesser for å identifisere brukerbehov i stor eller svært stor grad. Flere av virksomhetene oppgir også i intervjuer at økt brukerinnsikt var avgjørende for hvordan prosjektet har utviklet seg. Virksomhetene har altså i stor grad fått økt brukerinnsikt, uavhengig av om eller hvordan prosjektet tas videre.

3.5.2 Hindre for prosjektets utvikling

Ettersom prosjektene er satt på pause er det interessant å se nærmere på hvilke utfordringer virksomhetene har opplevd som de viktigste i arbeidet med prosjektet. Gjennomgående trekkes coronapandemien og mangel på kapital frem som betydelige hindre for prosjektets utvikling. En av respondentene har også oppgitt at utfordringer knyttet til selskapets tekniske systemer gjorde det vanskelig å gjennomføre ideene man fikk

²⁴ Av disse har syv virksomheter besvart spørreundersøkelsen. Det er disse 10 som ligger til grunn når vi omtaler de ferdigstilte prosjektene videre i de neste delkapitlene.

gjennom brukerundersøkelsene. For å gå videre med prosjektet måtte man etablere en helt ny plattform, noe som naturligvis utsatte prosjektet.

3.6 Skrinlagte prosjekter

I vurderingen av eventuelle fellestrekk ved prosjektene som er skrinlagt må det presiseres at vi ser på et svært lavt antall prosjekter (4 prosjekter). Det er derfor krevende å skulle bedømme representativitet. De skrinlagte prosjektene er vist i tabellen under.

Tabell 3-4. Oversikt over virksomheter som har skrinlagt DIP-prosjektet. Kilde: DOGA, Menon Economics

Firmanavn	Prosjekttittel	Næring	År for tildeling	Omsetning, 2021
Metalco Oppland AS	Skrap som økonomisk og miljømessig verdi	Forsyningsindustri	2018	400-800 millioner kroner
Konsertsystemer LLB AS	Fremtidens musikkarena	Personlige tjenester	2020	10-100 millioner kroner
Selvaag Bolig	Beboerstyrt grensesnitt mellom effektiv distribusjon og et levende hjem	Bygg og anlegg	2020	100-400 millioner kroner
Jodacare	En bedre pårørende i en hverdag som allerede er glemt	Helse	2020	Under 1 million kroner

Gjennom intervjuene fremkommer det tydelig hvorfor prosjektene har blitt skrinlagt. To av virksomhetene peker blant annet på at prosjektet ikke var godt nok forankret i virksomheten eller i ledelsen, noe som gjorde at man ikke fikk den støtten man trengte internt for å ta prosjektet fra idefasen til videre utvikling. Et av prosjektene oppgir i tillegg kapitalmangel som det avgjørende hinderet, mens et annet prosjekt fikk problemer med en leverandør, som igjen gjorde at fremgangen i prosjektet stoppet opp.

Som nevnt er det kun fire av respondentene i spørreundersøkelsen som har skrinlagt prosjektene sine, noe som gjør det vanskelig å trekke generelle slutninger basert på svarene til de aktuelle virksomhetene. Samtidig er det interessant å se at en av de fire virksomhetene oppgir at prosjektet har gitt gevinster for virksomheten, til tross for at det ble skrinlagt. De to øvrige prosjektene scorer dårligere på de økonomiske indikatorene, noe som er mer naturlig da produktet eller tjenesten aldri ble lansert. Alle fire virksomhetene oppgir også at det er usannsynlig at prosjektet vil bli tatt videre på et senere tidspunkt.

Det er også interessant å vurdere om det er noe DOGA kunne gjort for å hindre at disse prosjektene ble skrinlagt. Årsakene oppgitt ovenfor er generelt ikke noe DOGA kunne påvirket i særlig grad. Dette understøttes også ved at virksomhetene selv gir DOGA positive tilbakemeldinger, og oppgir at de synes ordningen fungerte godt.

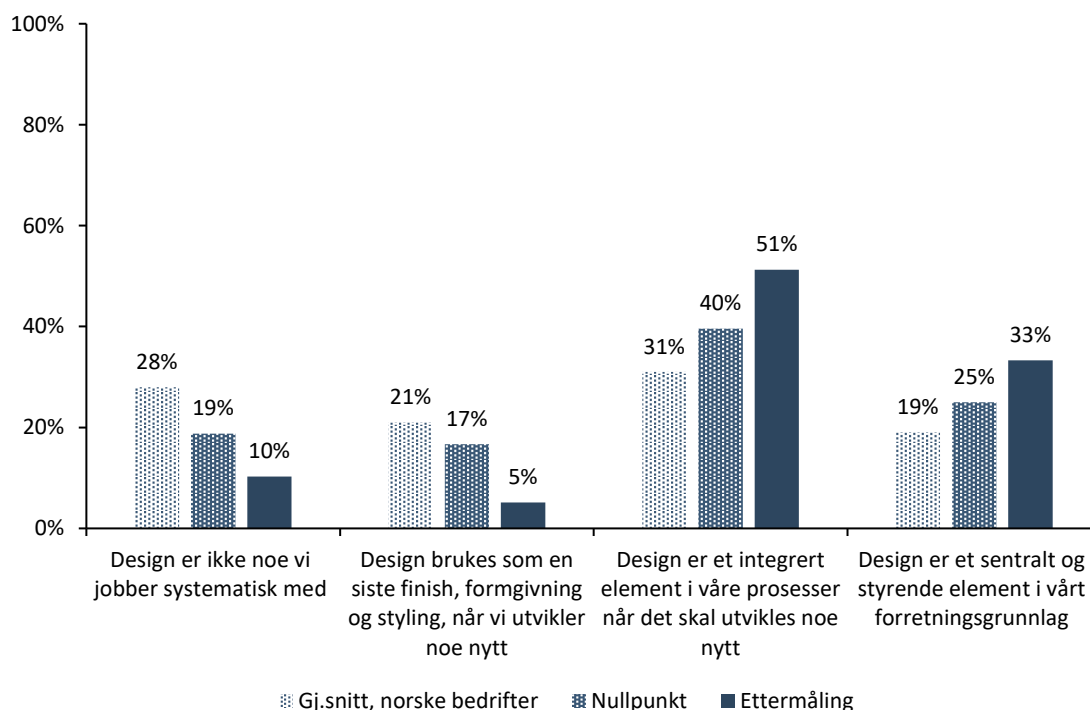
4 Indikator 1: Endring i atferd

Gjennom DIP ønsker DOGA å fremme bruken av designmetodikk som et verktøy for innovasjon som videre bidrar til økt konkurransedyktighet i norsk næringsliv. Den første indikasjonen på at programmet bidrar til dette er gjennom endret atferd hos bedriftene som gjennomfører et DIP-prosjekt. Indikatoren omfatter eksempelvis hvorvidt bedriftene velger å benytte designmetodikk i nye prosjekter, involverer brukere tettere i generell drift, eller at de selv velger å ansette designkompetanse.

For å kunne vurdere endring i bedriftenes atferd er det også hensiktsmessig å kjenne til hvordan design ble brukt i forkant av DIP-prosjektet. Forskjell i bruk av design kan illustreres ved hjelp av designtrappen, som er vist i figuren under. Designtrappen illustrerer hvordan bedrifter bruker design på ulike måter, der det laveste trinnet er til venstre i figuren og fanger opp bedrifter som ikke jobber systematisk med design. Til høyre i figuren finner vi det øverste trinnet, der bedrifter bruker design som et sentralt og styrende element i deres forretningsgrunnlag. Designtrappen ble utarbeidet på bakgrunn av en hypotese om at jo flere virksomheter som bruker designmetoder i de tidlige stadiene av utviklingen, og jo mer strategisk design er forankret i virksomhetens overordnede forretningsstrategi, jo høyere økonomisk avkastning oppnår de. DIP søker derfor å løfte bedrifter i sin bruk av design.

Figur 4-1 viser designtrappen for DIP-prosjektene ved nullpunkt- og ettermålingen, samt for et gjennomsnitt av 332 norske bedrifter fra en undersøkelse utført av Kantar TNS i 2017.

Figur 4-1: Designtrappen for DIP-prosjektene ved nullpunktmåling (N=48) og ettermåling (N=39), samt et gjennomsnitt av 332 norske bedrifter fra en undersøkelse av Kantar TNS i 2017.²⁵



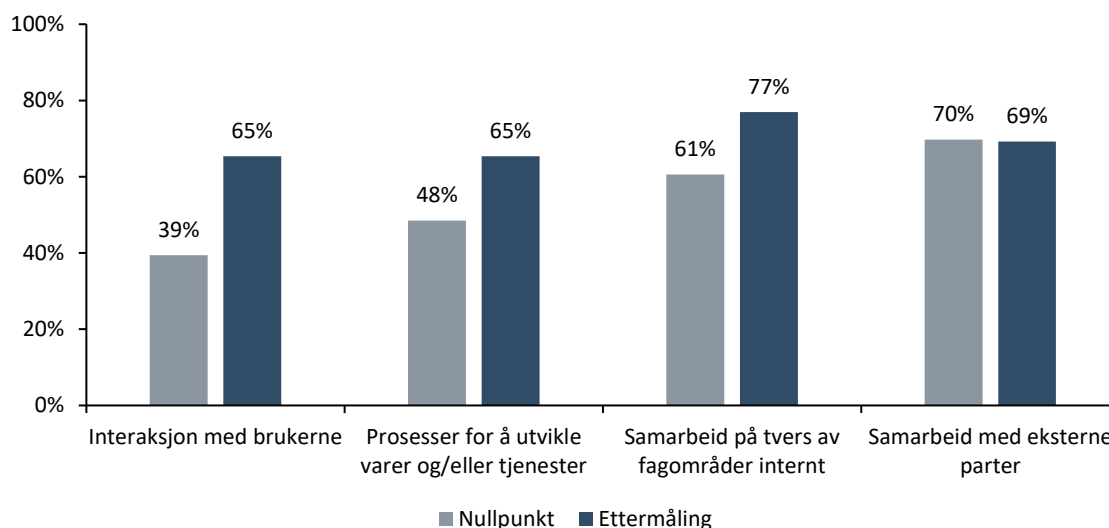
²⁵ Hentet fra: <https://doga.no/aktiviteter/innsikt-og-effekt/er-design-lonnsomt-for-norske-bedrifter/>

Figuren viser at bedriftene oppgir en positiv utvikling etter endt DIP-prosjekt. I ettermålingen var det 84 prosent av bedriftene som oppga at designmetodikk enten var et integrert eller et styrende element i deres bedrift. Til sammenligning oppga 65 prosent det tilsvarende før DIP-prosjektet. Ved effektmålingen av prosjektporteføljen²⁶ fra 2015 til 2017 forelå det ingen nullpunktsmåling av bedriftene. Det var en hypotese om at DIP-bedrifter kunne være noe høyere i designtrappen enn en gjennomsnittsbedrift ettersom de allerede så verdien av å integrere design i innovasjonsprosessene, samtidig som bedriftene rapporterer om lite eller tilfeldig kjennskap til designmetodikk i forkant.²⁷ Denne hypotesen bekreftes i stor grad gjennom denne effektmålingen hvor vi finner at DIP-bedriftene bruker design mer aktivt og systematisk, sammenlignet med en gjennomsnittlig, norsk bedrift, både før og etter DIP-prosjektet.²⁸ Vi finner også at en større andel av DIP-bedriftene i denne prosjektporteføljen er på et høyere trinn sammenlignet med prosjektporteføljen fra perioden 2015-2017.

Et eksempel på et DIP-prosjekt som har beveget seg til høyre i designtrappen er Aclima, som produserer ullklær. Aclima søkte DIP for å få bedre innsikt i hvordan de kunne redusere svinn fra deres produksjon. Før DIP hadde ikke virksomheten erfaring med designdrevet innovasjon, mens etter endt prosjekt har de oppgitt at bedriften har brukt designmetodikk på noen nye prosjekter og at designmetodikk har blitt et viktig innovasjonsverktøy.

Figuren over viser altså at DIP-prosjektene bruker design annerledes etter endt DIP-prosjekt, men det er ikke spesifisert på hvilke områder. For å undersøke dette nærmere viser Figur 4-2 utvikling i andelen bedrifter som har svart «svært tilfredsstillende» eller «tilfredsstillende» på ulike områder som kjennetegnes av designmetodikk. Bedriftene mener det har vært en positiv utvikling i deres praksis for både interaksjon med brukere, prosesser for å utvikle varer og/eller tjenester og samarbeid på tvers av fagområder internt i deres innovasjonsprosjekter.

Figur 4-2: Andelen respondenter som har svart "svært tilfredsstillende" eller "tilfredsstillende" på spørsmålet "Hvis du tenker på gjennomføring av innovasjonsprosjekter i din virksomhet, hvor tilfredsstillende mener du virksomhetens praksis er på følgende områder". Kun målinger for 2019 og 2020. Nullpunkt (N=33) og ettermåling (N=26).



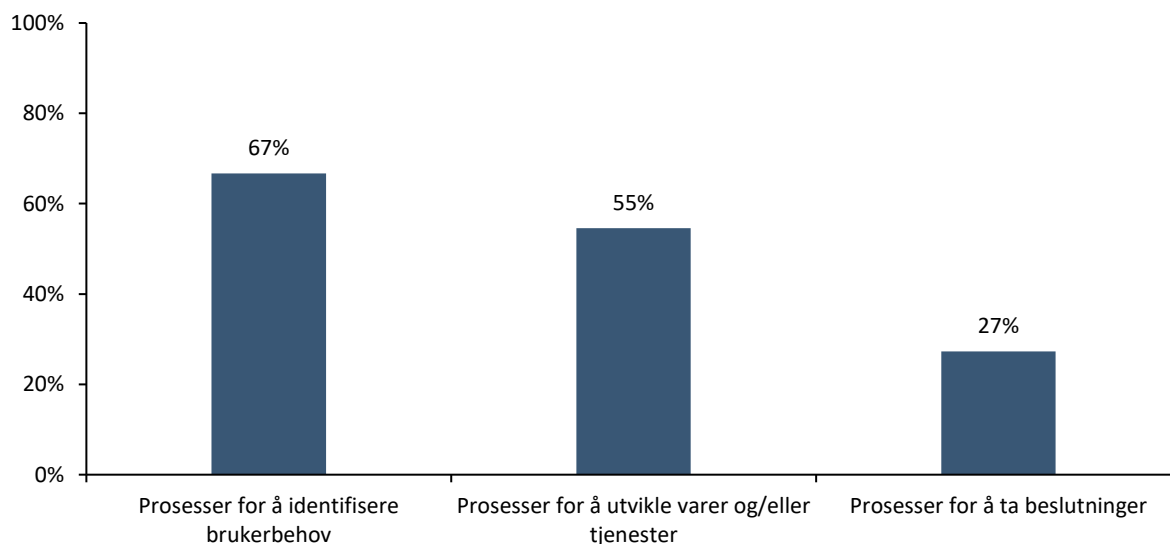
²⁶ DIP effektevaluering. (2021). Menon Economics.

²⁷ Dette er også en forutsetning for tildeling.

²⁸ Det er imidlertid viktig å nevne at det er få observasjoner for antall DIP-prosjekter, sammenlignet med antall bedrifter i Kantar sin undersøkelse. Dette kan føre til at små endringer i DIP-prosjektene sin rapportering, gir unaturlig store utslag.

Som vi ser er det særlig når det kommer til praksis for interaksjon med brukere at virksomhetenes har opplevd størst utvikling. Involvering av brukere trekkes også frem i intervjuene. Det fremstår som et viktig resultat av DIP-prosjektet, og majoriteten av bedriftene sier at de har fått en helt ny forståelse for viktigheten av å involvere brukere i utviklingen av nye produkter og tjenester. 67 prosent mener DIP har hatt en direkte effekt på virksomhetens prosesser for å identifisere brukerbehov (se Figur 4-3).

Figur 4-3: Andelen respondenter som oppgir «i svært stor» eller «stor» grad på spørsmålet «I hvilken grad har DIP-prosjektet påvirket din virksomhet sine:». N=33

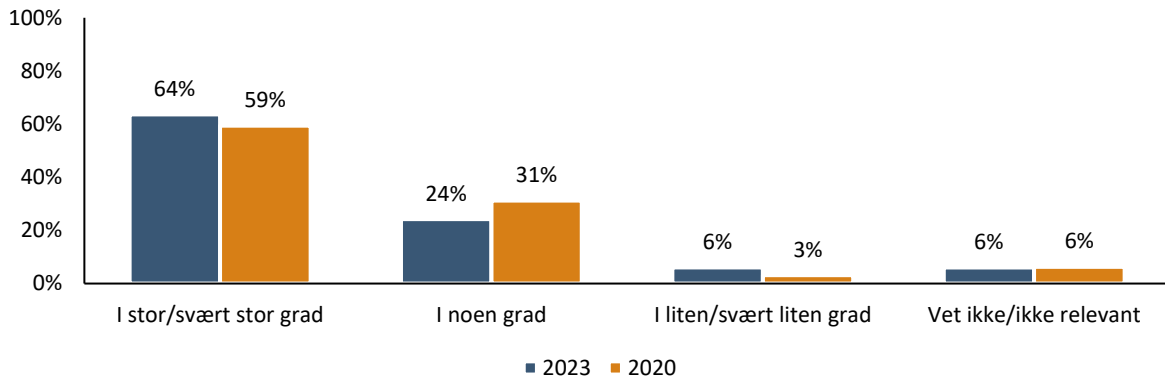


4.1 Effekt utover det konkrete DIP-prosjektet

Selv om det er positivt at brukere blir involvert i utviklingen av det konkrete DIP-prosjektet, er det vel så viktig hvorvidt virksomhetene ser verdien av å fortsette med brukerinvolvering også i nye prosjekter. Dersom læringen fra DIP-prosjektet har blitt videreført til nye prosjekter og gitt merverdi, sier vi gjerne at ordningen har addisjonalitet.

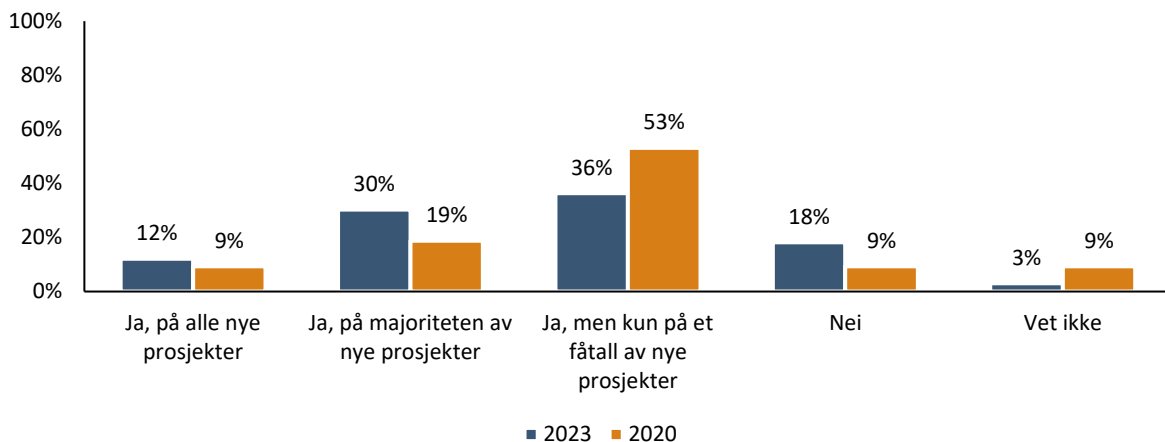
Vi finner at bedriftene fortsetter å involvere brukere, også i nye prosjekter. I 2023 svarte 64 prosent av DIP-prosjektene at de i stor eller svært stor grad involverer brukere i nye prosjekter, en tilsvarende høy andel som ved effektmålingen av prosjektporteføljen fra 2015 til 2017. For eksempel svarer Ulstein Design & Solutions og Exero Technologies at de i svært stor eller stor grad har involvert brukere ved nye prosjekter. Exero nevner at den brukergruppen de fikk kartlagt i DIP-prosjektet, fremdeles er viktige referanser i nye prosjekter. Ulstein Design & Solutions sier at de hadde spesielt god nytte av å visualisere kundens brukerreise fra start til slutt, der resultatet ble at de endret måten de organiserer seg på. Det var kun seks prosent som svarte at de i liten eller svært liten grad involverte brukere i nye prosjekter, se figuren under.

Figur 4-4: Respondentenes svar på spørsmålet «I hvilken grad har dere involvert brukere i forbindelse med nye prosjekter?» Resultater for 2023 (N=33) og 2020 (N=32)



Tilsvarende oppgir 78 prosent at de benytter designmetodikk på nye prosjekter, og nesten halvparten oppgir at det gjøres på alle eller majoriteten av prosjekter. Samlet sett var det en noe høyere andel ved forrige effektmålingen av prosjektporteføljen fra 2015 til 2017, på 81 prosent. Samtidig er andelen av prosjekter som bruker designmetodikk på enten alle nye eller de aller fleste prosjekter, høyere ved denne målingen (42 prosent) sammenlignet ved forrige måling (28 prosent), se figuren under.

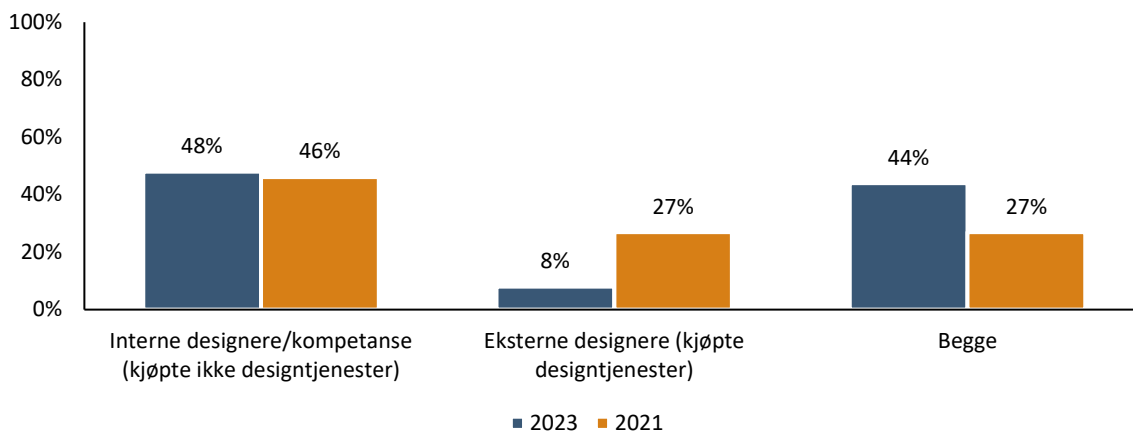
Figur 4-5: Respondentenes svar på «Har din virksomhet benyttet designmetodikk i nye prosjekter, produkt- eller tjenesteutviklingsløp i etterkant av DIP-prosjektet?». N=33



Majoriteten av DIP-bedriftene har altså sett verdien av å benytte metodikken fra DIP-prosjektet videre. Dette utløser et kompetansebehov. I DIP-prosjektet har alle bortsett fra tre prosjekter engasjert eksterne designere. I spørreundersøkelsen har vi spurt bedriftene som har brukt designmetodikk i utviklingen av nye prosjekter, produkter eller tjenester etter endt DIP-prosjekt, om hvordan de har løst behovet for designkompetanse. Vi finner at omtrent halvparten av bedriftene svarer at de har løst behovet for designkompetanse ved bruk av enten interne designere eller kompetanse, mens 44 prosent oppgir at de har brukt både intern og ekstern designkompetanse. For eksempel løste Movu Mobility og Disputas kompetansebehovet internt, ettersom de har egne designere in-house. Parkdressen løste kompetansebehovet både eksternt og internt, fordi de hadde ytterligere behov for kompetanse innen tjenstedesign i utviklingen av leietjenesten for parkdressen. Parkdressen er presentert som en egen case avslutningsvis i dette kapittelet. Det var kun åtte prosent som oppga at de kun brukte ekstern designkompetanse.

For bruk av interne designere er resultatene relativt likt fra prosjektporteføljen 2015-2017, men det var en større andel som brukte eksterne designere i forrige måling, sammenlignet med årets måling (se figuren under).

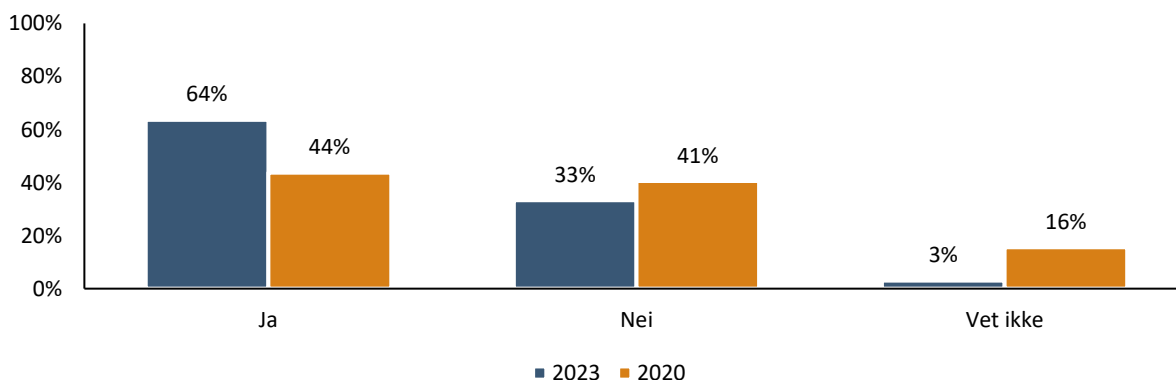
Figur 4-6: Respondentenes svar på spørsmålet «Hvordan løste dere kompetansebehovet?» Spørsmålet er gitt til de prosjektene som har benyttet designkompetanse i nye prosjekter, produkter eller tjenester). Resultater for 2023 (N=25) og 2020 (N=26).



For å utdype hvordan bedriftene har løst kompetansebehovet, har vi undersøkt dette i intervjuene med representanter for prosjektene. Majoriteten av bedriftene som har svart at de har brukt intern kompetanse har sagt at mye av designkompetansen de fikk gjennom DIP har vært tilstrekkelig til å kunne benyttes i videre arbeid. Et eksempel er at enkelte oppgir at de gjennom DIP har fått en brukergruppe som de nå har regelmessige workshops eller dialog med, som gjør at de ikke opplever å ha ytterligere behov for ekstern designhjelp utover det de lærte i prosjektet.

Designdrevet innovasjon innebærer i stor grad tverrfaglighet og samarbeid både på tvers av fagdisipliner internt i en virksomhet, men også med eksterne. I DIP utgjør de fleste prosjektene som et minimum et samarbeid mellom en virksomhet og et designbyrå, og i enkelte tilfeller større samarbeidskonstellasjoner. Det er likevel interessant å se hvordan samarbeidet utvikler seg i etterkant av DIP. Vi har stilt spørsmål til virksomhetene om prosjektet har bidratt til samarbeid som går utover det konkrete prosjektet.

Figur 4-7: Respondentenes svar på spørsmålet «Har arbeidet med DIP-prosjektet bidratt til at det har blitt etablert nye varige samarbeidskonstellasjoner eller nettverk?». Resultater for 2023 (N=33) og 2020 (N=32).



Om lag to tredjedeler av prosjektene sier at det er etablert varige samarbeid eller nettverk som følge av DIP. Flere nevner designselskapet de samarbeidet med, men det trekkes også frem forskningssamarbeid, eksempelvis LPO-arkitekter og Haugen/Zohar som inngår i ulike deler av SirkTRE som er et Grønn plattform-prosjekt. Andre trekker frem bransjesamarbeid, eksempelvis uttrykker Umoe at de har etablert varige samarbeid med andre aktører i bransjen om felles utfordringer knyttet til blant annet reduksjon av plast. Vi finner også en positiv utvikling fra tidligere effektmålinger, hvor enda flere virksomheter nå oppgir etablering av nye samarbeid. At DIP resulterer i nye varige samarbeid er viktig ettersom det ikke kun gir synergier for de som inngår i samarbeidet, men vil kunne bidra til å spre designdrevet innovasjon til en større del av næringslivet.

4.2 Samlet vurdering av endring i atferd

Samlet finner vi at flertallet av virksomhetene oppgir en endring i atferd i etterkant av DIP. Virksomhetene involverer brukere i større grad, og har bedret sin praksis for dette. DIP har videre påvirket bedriftenes prosesser for å utvikle varer og/eller tjenester. Gjennom bedre prosesser for utvikling, og en økt forståelse for brukerne og brukernes behov vil dette kunne gi virksomhetene økt treffsikkerhet i det de lanserer. Majoriteten benytter oppgir å benytte designmetodikk i nye prosjekter, selv om det er stor variasjon i omfanget. Dette er også naturlig da det kan være mer egnet i enkelte typer prosjekter. Effektmålingen indikerer også at DIP bidrar til å løfte virksomhetene oppover i designtrappen hvor stadig flere benytter design som en integrert og sentral del av sine utviklingsprosesser, heller enn som en siste finisj.

Parkdressen

Fremtidens parkdress leier du

Parkdressen er et selskap som ble etablert i 2018 som har designet, og leier ut, parkdresser. Selskapet har en visjon om å skape bærekraftige tjenester og forbruksvaner, og så at det var et mulighetsrom for produkter rettet mot småbarnsfordeldre. En bærekraftig parkdress innebærer økt antall bruksår ved å benytte mer slitesterkt design og materialer, samt materialer som kan resirkuleres, sammenlignet med en ordinær parkdress. I tillegg ønsket de å utvikle en leietjeneste, der barnefamilier kan leie parkdresser for en periode for så å levere tilbake. Sammen med ÆRA søkte Parkdressen om DIP-midler i 2019.

Gjennom DIP utforsket Parkdressen både behovet og betalingsviljen for et mer bærekraftig produkt, og markedet for at en bærekraftig parkdress kunne leies. Det var også behov for brukertesting og justering for å kartlegge hvor mye dagens parkdresser tåler av slitasje, og hvordan dette kan forbedres. Det er foreløpig ingen tilsvarende leietjenester, og generelt få leietjenester for klær selv om det er økende. Helly Hansen hadde gjennom et tidligere DIP-prosjekt forsøkt å utvikle en lignende tjeneste, der de hadde utviklet et konsept for å leie ut tøy. I prosjektet fant de ut at det var et krevende marked å etablere seg i, og Helly Hansen trakk seg etter hvert ut av prosjektet. Derfor opplevde Parkdressen at det var desto viktigere med god kartlegging av brukernes behov, for å kunne oppnå suksess med deres tjeneste.

Resultatet av prosjektet var en parkdress som ble utviklet i samarbeid med flere aktører, deriblant Wernaas Workwear og Helly Hansen, med formål om økt levetid på produktet. I tillegg har det blitt lansert en leietjeneste. Parkdressen mottok også støtte til videreutvikling gjennom ulike støtte- og låneordninger hos Innovasjon Norge. Prosjektet startet med å leie ut 100 parkdresser i et pilot-prosjekt, der de fortsatte å involvere barna, familien og barnehagen. I 2023 inngikk Parkdressen en avtale med Cubus, med ni utvalgte filialer i Norge der barn kan prøve parkdressen i en Cubus-butikk og inngå en leieavtale der. I tillegg har selskapet hatt samarbeidsavtaler med Rema 1000, Sparebankstiftelsen og flere andre aktører, som har vært med på å fremme tjenesten og produktet.

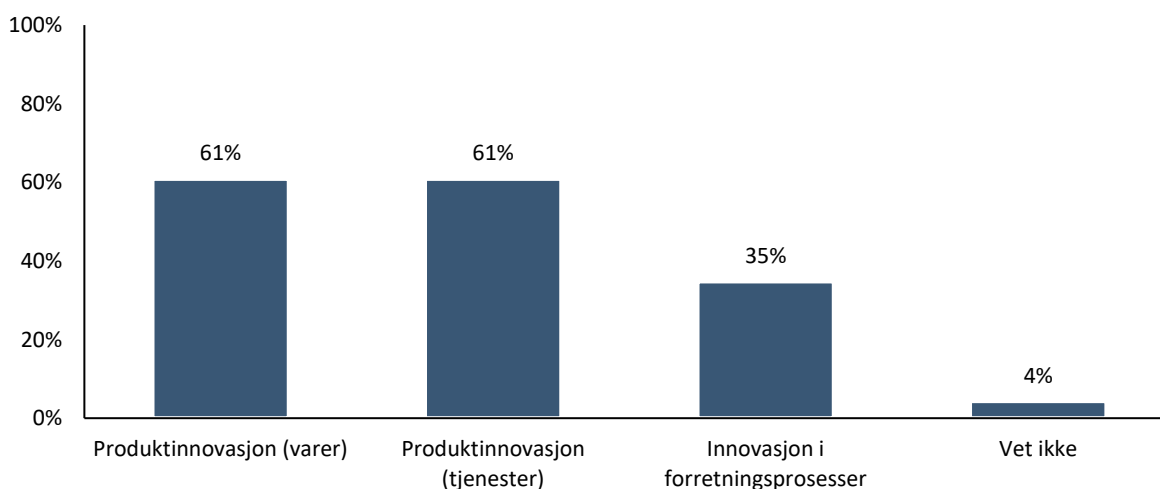
Parkdressen oppgir at DIP-prosjektet, og brukerinnsikten dette ga, var avgjørende for den videre produktutviklingen av parkdressene og for å sørge for en kommersielt levedyktig leietjeneste. Virksomheten hadde ingen erfaring med å benytte design eller designmetodikk inn i idefasen i forkant av DIP-prosjektet. Nå oppgir Parkdressen at de ser det som sentralt å benytte designkompetanse i oppdatering og utvikling av produkt og tjeneste. Det å knytte oppdatert kunnskap med oppdatert innsikt fra brukere, vil være avgjørende for videre utvikling av produktet.

5 Indikator 2: Endring i innovasjonsnivå

Den andre indikatoren er knyttet til innovasjonsnivået til DIP-prosjektene. For å motta DIP-støtte blir det lagt vekt på om prosjektets metoder eller innfallsvinkler er nyskapende og skiller seg fra alminnelig praksis. Dette kan enten være i form av helt nyskapende produkter og tjenester, eller hvordan brukere blir involvert og designkompetansen blir anvendt i prosjektet. Det er derfor viktig å kartlegge hvorvidt bedriftene har fått en positiv effekt på disse områdene, som følge av DIP-støtten. For å belyse dette vil vi gå nærmere inn på hva slags type innovasjon DIP-prosjektene har ført til, hvor nyskapende innovasjonene er, og hvorvidt prosjektene har utløst nye innovasjonsprosjekter i etterkant.

Majoriteten av DIP-prosjektene utgjør er en form for produktinnovasjon i enten varer eller tjenester. I tillegg har enkelte prosjekter medført prosessinnovasjon. Dette ser vi også når vi kartlegger prosjektene som enten er lansert eller under utvikling. Eksempler på produktinnovasjon er Movu Mobility og Myobiotec, der Movu Mobility utviklet et aktivitetshjelpemiddel med et mer funksjonelt og moderne design enn en «ordinær» rullator, og Myobiotec arbeider med å utvikle frossen salmalaks med samme kvalitet som fersk salmalaks. Et eksempel på tjenesteinnovasjon er Ulstein Design & Solutions, der resultatet av DIP-prosjektet endret hele tjenesten til Ulstein. Endringen medførte at brukerne i større grad ble involvert i hvert eneste ledd i verdikjeden til skipsdesign, sammenlignet med tidligere. Se figuren under for en oversikt over fordelingen av type innovasjon i DIP-prosjektene.

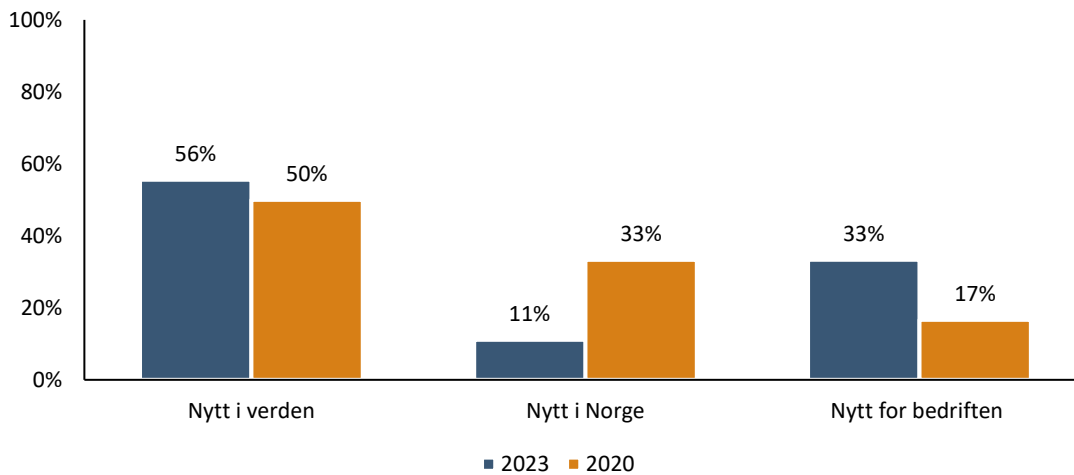
Figur 5-1: Respondentenes svar på spørsmålet «Hvilken type innovasjon har DIP-prosjektet medført?» Flere valg mulig. (Det er kun de som har ferdigstilt sine prosjekter som har blitt spurt). N=23



For å måle innovasjonshøyden på DIP-prosjektene, har vi spurt de bedriftene som har lansert sitt produkt eller tjeneste om å oppgi hvor nyskapende dette var. Av de ti prosjektene som har ferdigstilt et produkt/tjeneste, er det ni som har svart på dette spørsmålet. 56 prosent (N=9) oppgir at deres produkt eller tjeneste er ny i verden, mens 33 prosent (N=3) oppgir at produktet eller tjenesten er nytt for bedriften. Eksempler på bedrifter som har svart at sitt prosjekt har vært nyskapende i verden er Exero Technologies. Kombinasjonen av et aktivitetshjelpemiddel som var kommersielt tilgjengelig og med et funksjonelt design eksisterte ikke i markedet da de utviklet produktet sitt. Dette merket bedriften ved at de fikk kunder fra hele verden, som viste stor interesse for produktene. Sammenligner vi med prosjektporteføljen fra 2015-2017 finner vi at det er om lag like mange som mener deres innovasjon er ny i verden blant prosjektene fra 2018-2020. Samtidig ser vi at for

sistnevnte prosjekter er det få prosjekter som befinner seg i midt-kategorien. Innovasjonene er enten nytt for bedriften eller nytt i verden. Se figuren under for en oversikt over svarfordelingen.

Figur 5-2: Respondentenes svar på spørsmålet «Hvor nyskapende er produktet/tjenesten?» (Det er kun de som har ferdigstilt sine prosjekter som har blitt spurt). Resultater for 2023 (N=9) og 2020 (N=12).



Det er imidlertid viktig å bemerke seg at antallet respondenter er lavt, og at små endringer i svarene her, gir store utslag på den prosentvise oppslutningen. Det er dessuten viktig å få frem at hvorvidt produktet eller tjenesten er ny i verden, kan være unyansert. I intervjuene har vi forsøkt å finne ut hvorvidt bedriftene har kartlagt den internasjonale konkurransen. I majoriteten av tilfellene har dette blitt gjort på en overordnet måte. Det kan likevel være at lignende produkter eller tjenester allerede eksisterer i et annet land, uten at det er fanget opp i disse overordnede undersøkelsene.

I «Indikatorrapporten» til Forskningsrådet og SSB, som ble publisert i oktober 2023, fant de at det har vært en nedgang i markedsny innovasjon hos foretak i perioden 2018-2020. Med dette menes at færre foretak har introdusert helt nye varer eller tjenester, både til Norge og til det internasjonale markedet. SSB rapporterer også at andelen foretak som jobber med innovasjon er redusert fra perioden 2018-2020 til 2020-2022, hvilket kan i noen grad forklares av pandemien.²⁹ I «Indikatorrapporten» er andelen foretak som har svart at de har hatt innovasjonsaktivitet på omtrent 63 prosent og i underkant av 60 prosent av alle foretakene i undersøkelsen jobbet med produkt- eller forretningsprosessinnovasjon. Av foretakene som har hatt produktinnovasjon, er det kun fem prosent som svarer at deres produkt er helt nytt i verdensammenheng, og omtrent 6-7 prosent svarer at det er nytt i et europeisk marked. Dette gjelder både for foretakene i 2018-2020 og 2016-2018.³⁰ Til sammenligning svarer over 50 prosent av DIP-prosjektene at deres produkter/tjenester er helt nye i verdensmarkedet. Samtidig er det viktig å påpeke at resultatene ikke er fullstendig sammenlignbare, ettersom utvalget i vår undersøkelse er lavt, sammenlignet med «Indikatorrapporten».

En annen måte å måle hvorvidt DIP-prosjektet har bidratt til økt innovasjon hos bedriftene, er å se på hvor mange av bedriftene som har gått videre med nye prosjekter, produkter eller tjenester etter endt prosjekt. Dette spørsmålet har vi stilt til samtlige bedrifter i undersøkelsen. 67 prosent av bedriftene oppgir at DIP-prosjektet

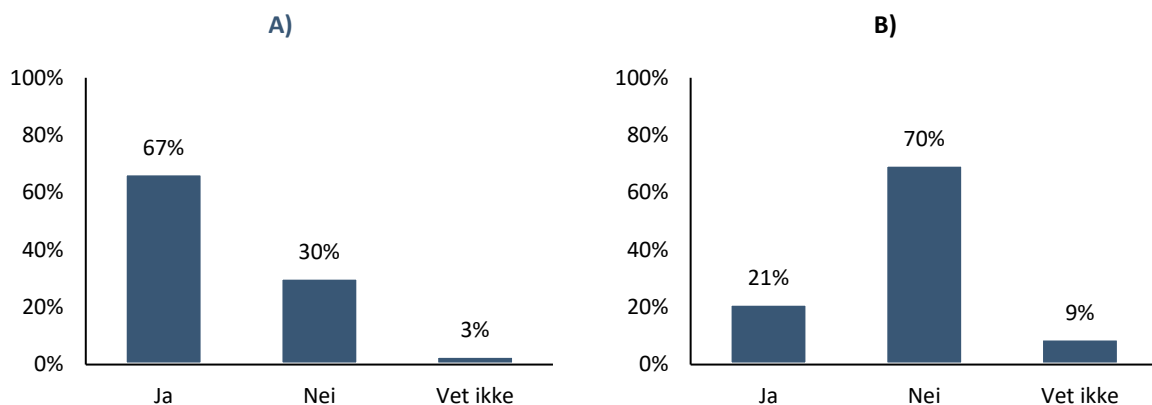
²⁹ SSB. (2023). Tilgjengelig [her](#)

³⁰ Forskningsrådet. (2023). Tilgjengelig [her](#)

har utløst nye prosjekter, altså noe høyere enn i «Indikatorrapporten», mens 30 prosent sier at de ikke har gått videre med nye prosjekter som kan sies å være utløst av DIP, se figuren Figur 5-3.

Hvis vi ser på de bedriftene som har lansert sine DIP-prosjekter, så finner vi at andelen som har sagt ja på spørsmålet over er noe høyere. Blant de ti bedriftene som har ferdigstilt DIP-prosjektene sine, oppgir åtte at gjennomføringen av DIP-prosjektet har utløst nye prosjekter. Dette gjelder blant annet Exero Technologies, som har gått videre med et produkt som er nært koblet til DIP-prosjektet. Exero Technologies er presentert som en egen case i slutten av dette kapittelet.

Figur 5-3: Respondentenes svar på spørsmålet A) «Har gjennomføringen av DIP-prosjektet utløst nye prosjekter?» og B) «Har gjennomføringen av DIP-prosjektet utløst spin-off-bedrifter?». N=33



En tredje måte å måle innovasjon etter endt DIP-prosjekt er å undersøke hvor mange av bedriftene som startet opp spin-off-bedrifter utløst av DIP-prosjektet. 21 prosent (N=7) av bedriftene oppgir dette. Et eksempel på en bedrift der DIP-prosjektet har utløst en spin-off-bedrift er Zimmer & Peacock. Zimmer & Peacock lager ulike sensorer, deriblant biosensorer som måler nivået av ulike kjemikalier. Bedriften søkte DIP-midler for å utforske nye områder der de kunne bruke sensorene, gjennom prosjektet Omnisense. Omnisense er en sensor som blant annet regulerer temperatur, fuktighet, dugg og energibruk. I 2024 skal de lansere en WineSense, som er en spin-off-bedrift etter Omnisense, som skal bli benyttet i vinmarkedet.

5.1 Samlet vurdering av endring i innovasjonsnivå

De fleste DIP-prosjektene har innovasjon på produkt- eller tjenestenivå. Av de som har lansert sine produkter/tjenester, finner vi en stor andel som rapporterer at sine prosjekter er nye i verden, hvilket tilsier at DIP-prosjektene holder et høyt innovasjonsnivå. En sammenligning med tall fra indikatorrapporten underbygger dette. Samtidig er det viktig å påpeke at utvalget for antall bedrifter som har lansert sine produkter og tjenester er lavt, slik at små endringer i svarene til disse bedriftene, vil gi store prosentvise endringer i våre resultater. Utover de konkrete effektene fra gjennomføringen av DIP-prosjektene finner vi også at 67 prosent av bedriftene oppgir at DIP-prosjektet har utløst nye prosjekter, i tillegg til at 21 prosent sier at DIP-prosjektet har ført til spin-off-bedrifter.



Exero Technologies

Bedre hjelpemidler gir mer aktivitet

Exero er et ungt selskap som utvikler sportsutstyr og aktivitetshjelpemidler tilpasset ulike funksjonsnedsettelse. Før de søkte DIP-midler hadde bedriften allerede hatt suksess med sitt første produkt, som var et knestående aktivitetshjelpemiddel kalt «Spike». Årsaken til at bedriften søkte DIP var for å kartlegge potensialet for å utvikle flere aktivitetshjelpemidler tilpasset andre brukergrupper.

Resultatet av DIP-prosjektet var en inkrementell innovasjon gjennom en sittende «Spike», som nådde en annen brukergruppe og et annet behov enn knestående «Spike» kunne dekke alene. Både knestående og sittende «Spike» er, ifølge Exero, helt nye i verdenssammenheng og Exero begrunner dette med at de har kunder fra hele verden. Det finnes ulike former for aktivitetshjelpemidler, men kombinasjonen av å utvikle et kommersielt tilgjengelig produkt med et godt design, som kan tilpasses flere brukergrupper, har ikke blitt laget tidligere. I senere tid har det kommet noen nye konkurrenter i markedet.

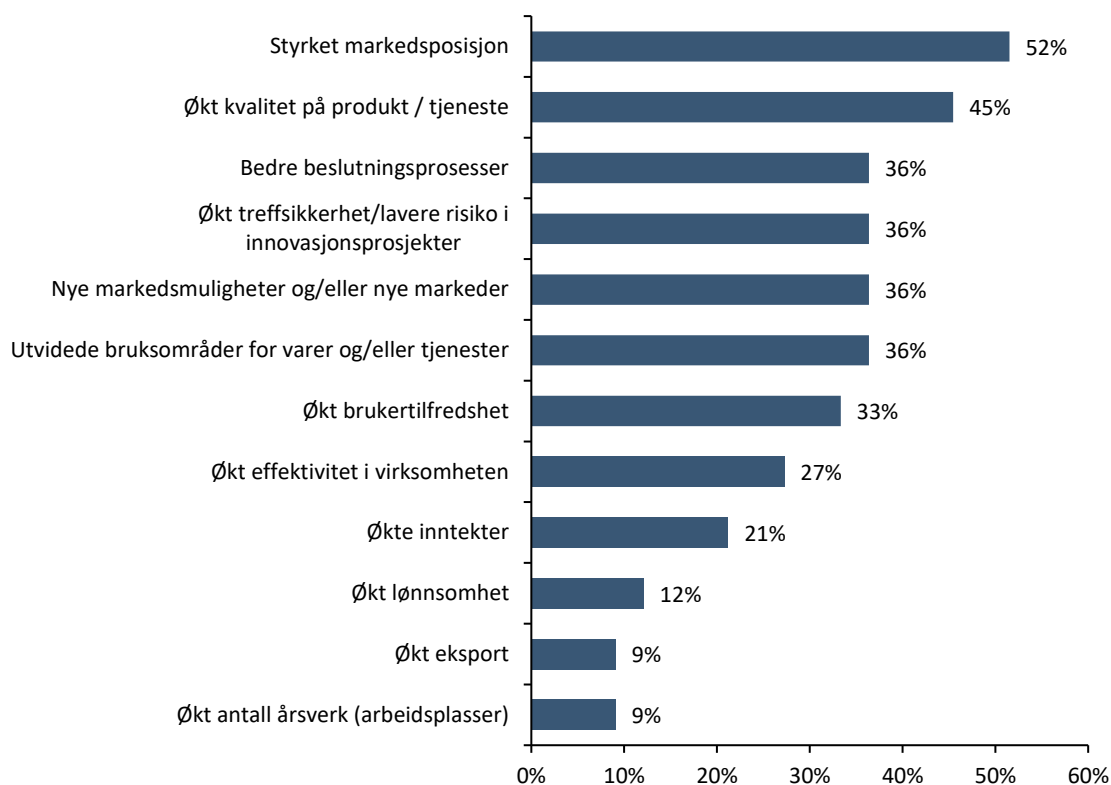
Etter endt DIP-prosjekt har Exero jobbet videre med nye produkter, deriblant en «Spike» som fungerer på snø. For å utvikle de nye produktene, har Exero et samarbeid med den samme brukergruppen de fikk kjennskap til i DIP-prosjektet. Exero har påpekt hvor viktig DIP-prosjektet har vært for dem, for å kunne kartlegge brukerbehovet så godt som de opplever at de klarer nå. Dette har vært avgjørende for innovasjonsgraden og suksessen til produktene, ifølge bedriften.

6 Indikator 3: Endring i økonomiske resultater og kvalitet

Den tredje indikatoren ser nærmere på økonomiske resultater og kvalitet. Indikatoren omfatter riktignok *mer* enn bare målbar økning i topp- og bunnlinje (inntekter og lønnsomhet). Dette kan være ulike kommersielle resultater, markedsposisjoner, effektiviseringsgevinster, kvalitetsløft i beslutningsprosesser eller driftsprosesser, brukertilfredshet osv., enten målt på prosjektnivå eller bedriftsnivå.

Ettersom kun 30 prosent av respondentene oppgir at prosjektet er ferdigutviklet eller lansert, oppleves det som utfordrende å analysere økonomiske resultater fra prosjektene. Samtidig viser flere av prosjektene under utvikling til store potensielle gevinster ved en eventuell lansering. I tillegg er det flere som oppgir at DIP-prosjektet har ført til nye prosjekter som i sin tur har et lovende økonomisk potensial. Figuren under viser hvordan respondentene oppgir at DIP-prosjektet har ført til økonomiske resultater og endringer i kvalitet.

Figur 6-1. Andel av respondentene som oppgir at DIP-prosjektet i stor eller svært stor grad har bidratt til følgende. Flere svar mulig. N=33



Som vi ser av figuren oppgir over halvparten at prosjektet har ført til styrket markedsposisjon. En litt lavere andel (45 prosent) oppgir at prosjektet har ført til økt kvalitet på produktet/tjenesten. Derne ser vi at omtrent en tredjedel av respondentene har oppgitt at prosjektet har ført til bedre beslutningsprosesser, økt treffsikkerhet i innovasjonsprosjekter, nye markedsmuligheter, utvidede bruksområder og/eller økt brukertilfredshet. Det er derimot færre som oppgir at prosjektet har ført til økt omsetning, lønnsomhet, eksport eller antall arbeidsplasser. Av virksomhetene som faktisk har oppgitt dette har vi for eksempel Lofotr Næringsdrift. De har fått utarbeidet

en ringvirkningsanalyse som viser at deres prosjekt, Gaia Vesterålen, kan bidra med så mange som 93 sysselsatte i det femte driftsåret.³¹

Eksempler på andre virksomheter som har oppgitt at prosjektet har ført til økt omsetning er Haugen/Zohar Arkitekter og Movu Mobility. Begge prosjektene har oppgitt å fortsatt være under utvikling. Haugen/Zohar har arbeidet gjennom DIP-prosjektet med å utvikle et helsirkulært ferdighus. Prosjektet har møtt på en rekke utfordringer både knyttet til pandemien, gjennomslag hos de store utbyggerne i byggebransjen og generell usikkerhet i boligmarkedet, og utfordringer i byggebransjen. De har like fullt fått støtte fra Forskningsrådet til videreutvikling av konseptet og finner at det er betalingsvilje for denne typen løsninger. På tross av noe motstand fra en tradisjonell byggebransje fikk de gjennom DIP innsikt som tilsier at det er udekket brukerbehov. En pilot skal stå ferdig i løpet av 2024 og innsikten fra prosjektet blir benyttet inn i de fleste nye prosjekter. Movu Mobility har gjennom sitt DIP-prosjekt utviklet en fleksibel trehjuling som skal motivere flere til å ferdes trygt utendørs, uavhengig av alder eller funksjonsevne. Produktet lanseres høsten 2023, og selskapet oppgir å ha fått inn flere forhåndsbestillinger. I tillegg oppgir selskapet gjennom intervju at bruk av designmetodikk var helt avgjørende for den vellykkede idefasen.

Inventumgruppen og Ulstein Design & Solutions er to andre eksempler på virksomheter som har fått økonomiske gevinster fra DIP-prosjektet. Førstnevnte vil vi utdype mer i et eget case under. Ulstein Design & Solutions oppgir at de fikk en bedre forståelse av kundens behov i sitt prosjekt, som førte til at de både fikk flere kunder og at lojaliteten hos eksisterende kunder ble større, hvilket har hatt en positiv effekt på omsetningen deres.

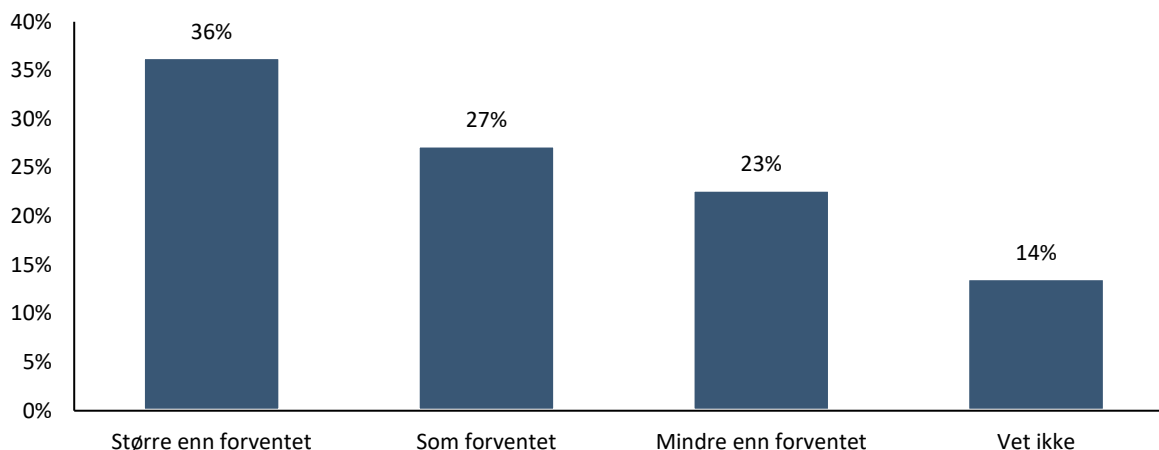
Det er samtidig noe overraskende at en så lav andel har oppgitt økt omsetning som et resultat med tanke på at såpass mange oppgir at de har fått styrket markedsposisjon. Dette kan samtidig tyde på at prosjektene har ført til styrket markedsposisjon gjennom for eksempel bedret renommé eller kvalitet, som på sikt burde bidra til økte markedsandeler.

Ser vi på prosjektene som er ferdigstilt/lansert ser vi at disse gjennomgående scorer høyere på tilnærmet alle indikatorene. Dette er ikke overraskende. Konkret oppgir hele 80 prosent av disse prosjektene at DIP-prosjektet har ført til både økt kvalitet på produkt/tjeneste og økt brukertilfredshet. 70 prosent oppgir at prosjektet har ført til styrket markedsposisjon, mens 60 prosent oppgir at prosjektet har ført til utvidede bruksområder og/eller nye markeder. Det er derimot tilnærmet ingen forskjell i andelen som oppgir økt lønnsomhet, omsetning eller sysselsetting som en effekt av DIP-prosjektet.

Respondentene har også blitt spurt om hvordan utviklingen i prosjektets investeringskostnader har utviklet seg. Svarene er vist i figuren under.

³¹ Ringvirkningsanalyse GaiaVesterålen, KPB (2022)

Figur 6-2. Respondentenes svar på spørsmålet «Hvordan har investeringene knyttet til prosjektet utviklet seg underveis?»
N=33



Som vi ser av figuren oppgir over en tredjedel av respondentene at investeringene knyttet til prosjektet har blitt høyere enn forventet. Gjennom intervjuer fremkommer det at dette blant annet skyldes at tidsbruken forbundet med å utvikle produktet i idefasen tok mer tid enn forventet. Flere oppgir også at det skyldes coronapandemien. Pandemien gjorde det særlig vanskelig å gjennomføre brukerundersøkelser og workshops, som i sin tur forsinket idefasen. Dette kan også være en mulig forklaring på hvorfor andelen som oppgir at investeringene ble høyere enn forventet, er høyere i denne effektmåling enn i effektmålingen av prosjektporteføljen 2015-2017.

Andre oppgir at det har vært mer kapitalkrevende enn forventet å ta produktet fra idefasen til lansering. Gitt at DIP primært støtter idefasen av prosjektet er dette i så måte utenfor prosjektperioden som støttes av DIP. Likevel er dette en interessant tilbakemelding. Mangel på kapital oppgis nemlig av flere som den største utfordringen med å få realisert potensialet fra DIP-prosjektet. At et prosjekt ikke får tilgang på kapital til videre gjennomføring og implementering kan enten skyldes at prosjektet ikke oppfattes som finansielt attraktivt, eller at det finnes en form for markedssvikt i kapitalmarkedet som i sin tur gjør at selv gode prosjekter ikke får tilgang på kapital. Dersom sistnevnte er årsaken til at DIP-prosjekter ikke får kapital til å ta prosjektet fra idefasen til lansering, er de økonomiske effektene av DIP-ordningen ikke like store som de potensielt kunne vært.

6.1 Samlet vurdering av økonomiske resultater og kvalitet

Det fleste virksomheter oppgir at DIP-prosjektene har bidratt med har vært styrket markedsposisjon gjennom bedre renommé eller økt kvalitet på produktet/tjenesten. Det er derimot et fåtall av bedriftene som oppgir at prosjektet har medført økt omsetning, lønnsomhet, eller sysselsetting. Gitt at en stor andel av prosjektene fremdeles er under utvikling, er ikke dette overraskende. Samtidig er det flere intervjuobjekter som nevner at de ser et betydelig potensial for økt lønnsomhet og omsetning også i flere av prosjektene som enda ikke er lansert.

De ferdigstilte prosjektene oppgir i enda større grad enn de øvrige prosjektene at DIP-prosjektet har ført til styrket markedsposisjon og bedre kvalitet på produktet/tjenesten. Førstnevnte er gjerne en direkte konsekvens av at man har lansert et nytt produkt eller tjeneste. Sistnevnte er derimot gjerne årsaken til at man faktisk har lansert prosjektet i det hele tatt, og er sånn sett ikke en effekt av lanseringen. Samtidig ser vi at de lanserte prosjektene også i liten grad oppgir økt omsetning, lønnsomhet eller sysselsetting som en effekt av DIP-prosjektet. Dette indikerer at det er svært vanskelig å se de økonomiske effektene av et prosjekt, og at effektene gjerne kan komme flere år etter lansering.

Inventum-gruppen (Runwell)

Forenkler HMS for serveringsbransjen

Inventum-gruppen eier og driver restauranter og utesteder i Haugesund, Karmøy og Bergen. Selskapet opplevde at den strenge reguleringen av bransjen, og de hyppige kontrollene fra Mattilsynet, Arbeidstilsynet og politiet, var svært ressurskrevende for de ulike restaurantene og utestedene. Med utgangspunkt i dette ønsket selskapet å utforske ideen om å lage et internkontrollsystem, som skulle gjøre det enklere å ha oversikt over nødvendig dokumentasjon for å bestå slike kontroller. Sammen med designbyrået Larssen & Amaral søkte selskapet om DIP-midler og ble i 2020 tildelt midler for å gjennomføre prosjektet.

Ved bruk av designmetodikk utforsket selskapet problemstillingen og endte opp med en tanke om hva som måtte til for å utvikle ideen til et kommersielt produkt. Ved bruk av designmetodikk utforsket selskapet problemstillingen, som resulterte i en hypotese om hva som måtte til for å utvikle ideen til et kommersielt produkt. For å utvikle ideen videre ble selskapet Full Kontroll Norge AS etablert, og med finansiering fra blant annet Innovasjon Norge fikk selskapet ressurser til å utvikle produktet videre. Høsten 2022 ble en beta-versjon av løsningen publisert, før selskapet i februar 2023 lanserte den endelige løsningen, Runwell, som er tatt i bruk på over 300 lokasjoner.

Høsten 2022 fikk selskapet over 20 millioner kroner i ny egenkapital, i en finansieringsrunde som verdsatte selskapet til rundt 100 millioner kroner. Dette er 94 millioner kroner mer enn gründerne selv har investert i selskapet. Verdsettelsen er et mål på fremtidig forventet inntjening til egenkapitaleierne, og gir derfor et bilde av at dette er et prosjekt som er forventet å gi betydelige økonomiske resultater. Selskapet oppgir også selv at de har en målsetting om å være lønnsomme allerede ved slutten av 2024.

Gjennom både sluttrapporten og intervju er det tydelig at støtten fra DIP har vært sentralt for at prosjektet har oppnådd de resultatene det har. Selskapet oppgir at det var helt avgjørende å benytte designmetodikk, og at de trolig ikke ville benyttet dette uten DIP. Konkret gjorde bruken av designmetodikk at selskapet gjennomførte en mer omfattende idefase. Hadde de ikke brukt designmetodikk mener selskapet at de ville konkludert vesentlig tidligere i idefasen, og valgt en dårligere og mindre skalerbar løsning enn den de endte opp med å videreutvikle.

7 Indikator 4: Spredningseffekt

Den fjerde og siste indikatoren tar for seg i hvilken grad kjennskap til og kunnskap om DIP-ordningen, DIP-prosjektene og designmetodikk er spredt i næringslivet. Vurderingen av indikatoren handler i hovedsak om hvorvidt kunnskap om designmetodikk spres gjennom DIP-ordningen, slik at ordningen også bidrar med positive eksterne effekter til resten av næringslivet. Videre vil man gjennom at ordning er godt kjent og kommunisert kunne fange opp de mest relevante prosjektene i næringslivet, og dermed sikre at midlene blir brukt på en effektiv måte.

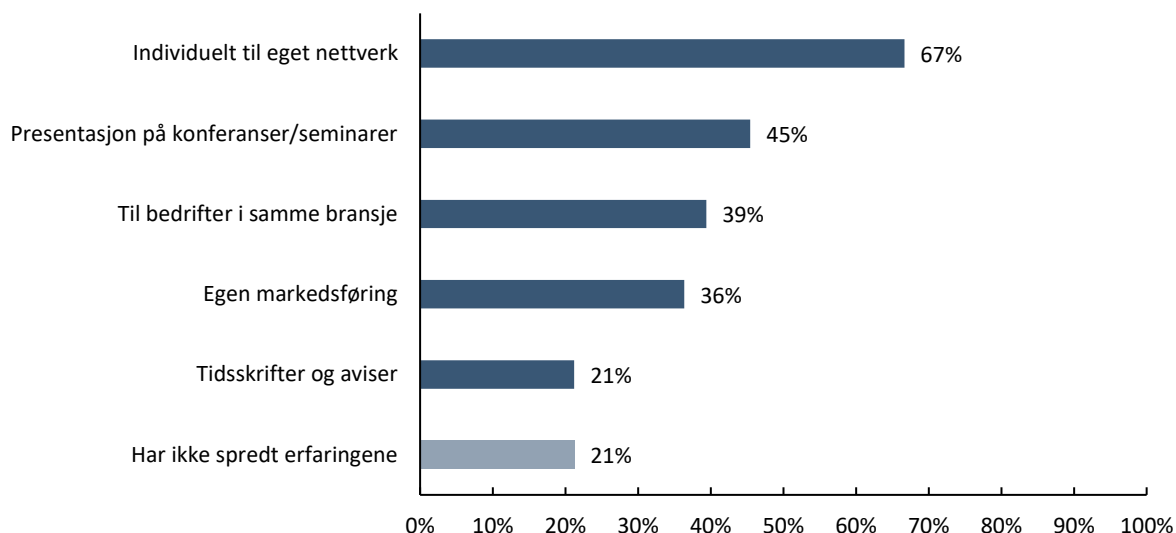
I det videre vil vi først beskrive hvordan virksomhetene som har fått tildeling i den aktuelle perioden har spredt erfaringene fra prosjektene. Deretter vil vi beskrive mer generelt hvordan DOGA arbeider med spredning av designmetodikk, både gjennom DIP og andre kanaler. Til slutt vil vi presentere et eksempel, der vi beskriver hvordan Nasjonalparken Næringshage har arbeidet med å spre resultatene fra prosjektet, og designmetodikk generelt.

7.1 Spredning gjennom DIP-prosjektene

7.1.1 Grad av spredning

Hele 79 prosent av DIP-prosjektdeltakerne oppgir at de har spredt erfaringene fra DIP-prosjektet videre. I figuren under er det vist hvordan de ulike prosjektene har gjort dette.

Figur 7-1. Respondentenes svar på spørsmålet «Hvordan har din virksomhet arbeidet med å spre erfaringene fra DIP-prosjektet?» Flere valg mulig. N=33



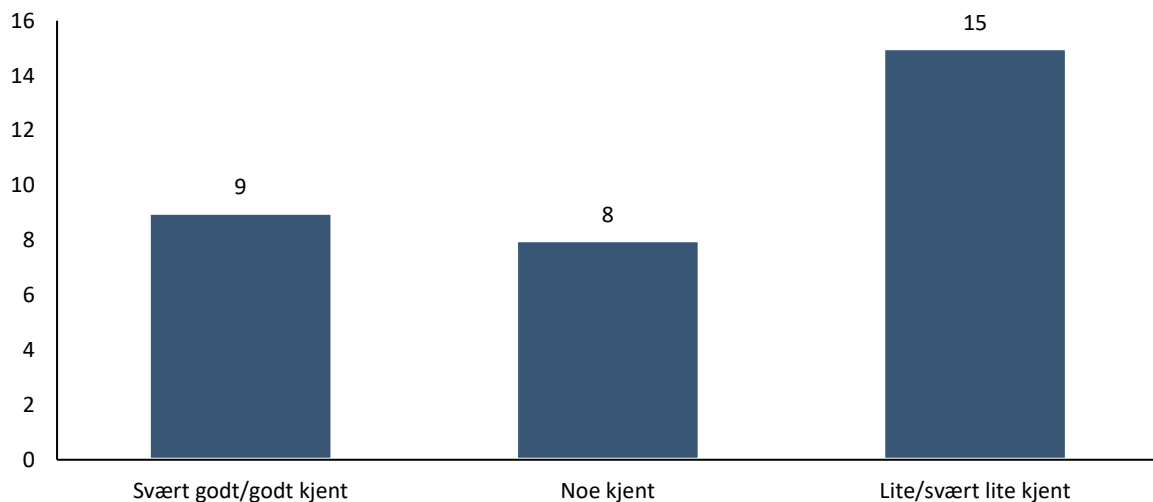
Spredningen foregår hovedsakelig internt til eget nettverk (67 prosent), gjennom presentasjoner/seminarer (45 prosent) og til bedrifter i samme bransje (39 prosent). Gjennom intervjuer oppgir også flere av respondentene at de har spredt erfaringer internt i virksomheten, noe som kan bidra til at metodikken blir benyttet i andre prosjekter.

Omtrent en femtedel av DIP-prosjektdeltakerne oppgir å ikke ha spredt erfaringer i det hele tatt. Samtidig ser vi at samtlige av de ferdigstilte prosjektene har spredt erfaringer fra prosjektet. Gjennom intervjuer får vi inntrykk av at denne forskjellen i spredning primært skyldes to ting. For det første er det flere av prosjektene under utvikling som ikke ønsker å dele informasjon om prosjektet før det er lansert. For det andre oppgir flere av de ferdigstilte prosjektene at de har brukt erfaringer fra prosjektet som en del av markedsføringen av det nye produktet/tjenesten. Det er derfor trolig at spredningseffektene vil øke etter hvert som flere prosjekter blir ferdigstilt.

7.1.2 Effekter av spredningen

Drøftelsen over sier noe om i hvilken grad prosjektene har spredt erfaringene, men mindre om hvilken effekt spredningen har hatt. Derfor har vi også spurt prosjektene i hvilken grad de mener erfaringene og prosjektene er kjent i deres marked. Svarene er vist i figuren under.

Figur 7-2. Respondentenes svar på spørsmålet «Hvor godt vil du si at dette DIP-prosjektet (og/eller eventuelle resultater fra prosjektet) er kjent i din bransje/næring/marked?» N=33



Som vi ser oppgir 9 respondenter (tilsvarende 27 prosent), at prosjektet er svært godt kjent i bransjen. Samtidig sier 8 respondenter (tilsvarende 24 prosent), at prosjektet er noe kjent. Totalt oppgir altså over halvparten av respondentene at prosjektet er kjent i bransjen. To eksempler på respondenter som oppgir dette er GREENSTAT og DYPP. Førstnevnte har blant annet fått oppmerksomhet i landsdekkende media for å gjøre lading av elbiler enklere.³² Dypp har på sin side jobbet med å utvikle spiselig og nedbrytbar grønnsakseballasje av tang og tare, noe som også har fått stor medieoppmerksomhet. Grunnleggerne, Frøya Thune og Frida van der Drift Breivik, ble nominert til D2 sin Ledestjerne i 2020 og har mottatt flere priser for sitt prosjekt, deriblant utmerkelsene DOGA-merket nykommer og DOGA Hedersmerket.³³

Av prosjektene som er godt kjent er halvparten ferdigutviklet, og tre er fremdeles under utvikling. Utover dette er det ikke noe tydelig mønster i hverken næringstilhørighet, omsetning eller tildelingsstørrelse. Gitt at kun 21

³² <https://www.tv2.no/broom/slik-skal-de-gjore-elbil-lading-mye-enklere/14270592/>

³³ Dagens Næringsliv. (2020). Tilgjengelig [her](#)

prosent av respondentene oppgir at de ikke har spredt erfaringene, er det altså 30 prosent som har spredt erfaringene uten at det har gjort prosjektet nevneverdig kjent i markedet.

Til slutt ble også respondentene spurt om de har anbefalt DIP-ordningen videre, hvorav over halvparten (53 prosent) oppgir at de har gjort dette. Dette er en betydelig høyere andel enn ved forrige effektmåling (39 prosent). Av virksomhetene som ikke har anbefalt DIP videre uttrykker samtidig majoriteten gjennom intervjuer at de er fornøyde med DIP-ordningen. Årsaken til at de ikke har anbefalt DIP videre er gjennomgående at prosjektet enten ikke er ferdigstilt, eller at det ikke har falt seg naturlig å gjøre det.

7.1.3 Innspill til DOGA

Overordnet uttrykker respondentene at DOGA har gjort en god jobb med å fasilitere for spredning. Spesielt trekker intervjuobjektene frem at møter og workshops på tvers av prosjektene har vært nyttige. Samtidig oppgir noen at de kunne ønsket seg enda flere samlinger og workshops enn det som ble arrangert. I tillegg oppgir flere at DOGA med fordel kunne fasilitert for at prosjektene delte erfaringer også *etter* at prosjektene var ferdigstilt. Dette kunne både bidratt til å spre erfaringene rundt designmetodikk, og hvordan man kan videreføre og kommersialisere resultatene fra prosjektet. Dette er også en tilbakemelding som kom frem ved forrige effektmåling. Det kan også påpekes at DOGA i forbindelse med forberedelse til denne effektmålingen gjennomførte en samling for erfaringsutveksling med prosjektene som fikk tildelt midler i perioden fra 2018 til 2020.

7.2 DOGAs spredningsarbeid

Da DOGA først startet å spre kompetanse om designdrevet innovasjon, gjorde de dette hovedsakelig gjennom å lage saker, filmer, artikler og lignende, som både beskrev konkrete prosjekter der design hadde blitt brukt, og mer generelt om design som innovasjonsmetode. Over tid så man derimot at disse kanalene fikk mindre oppmerksomhet. Blant annet så man at sidene som beskrev ulike case der design var blitt brukt i prosjekter, fikk lite besøk.

For å gjøre metoden mer tilgjengelig, ble fokuset rettet mot å utvikle en læringsplattform. Resultatet av dette arbeidet ble en digital veiledning og lærebok kalt guide for designdrevet innovasjon. Veiledningen var i stor grad skreddersydd for beslutningstakere, gjennom at man hadde et tydelig fokus på *hvorfor* design var en foretrukken metodikk, og hvilke økonomiske gevinster virksomheter kunne få av å benytte design i innovasjonsprosesser. Veiledningen inneholdt også en del som rettet seg mot ansatte som faktisk jobbet med innovasjon i norske virksomheter. Konkret inneholdt denne delen en praktisk veiledning som dekket perioden før, under og etter innovasjonsprosessen.

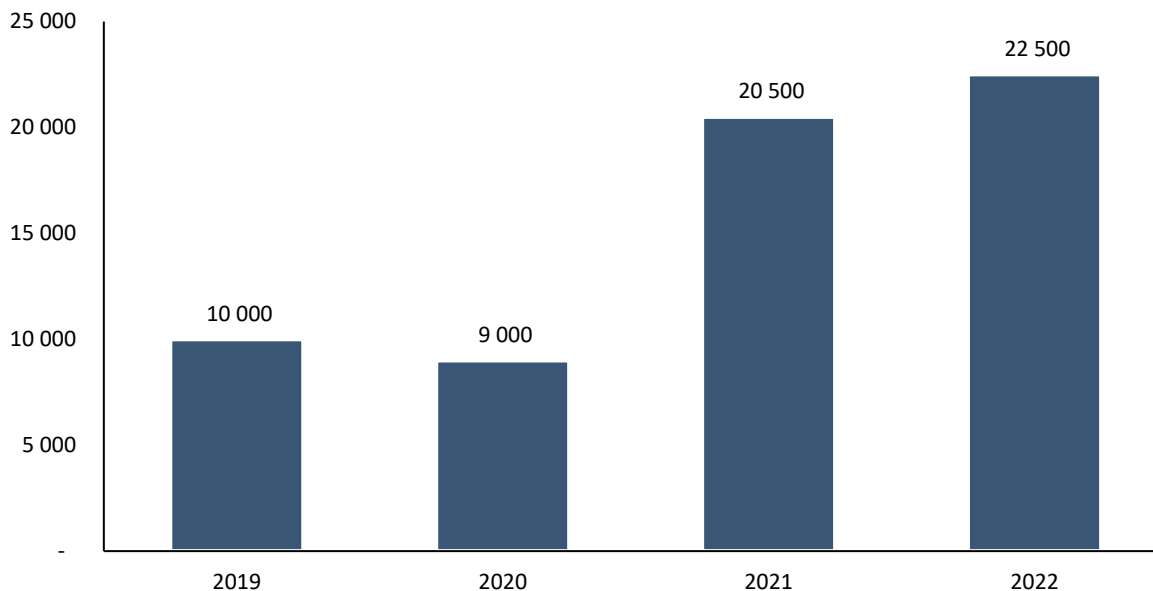
Figuren under viser antall brukere³⁴ av guiden fra lansering i 2019 og frem til 2022.

Samtidig ble det etter hvert klart for DOGA, basert på brukerinnsett, at designmetodikk er noe som best læres ved å utøve metodikken, ikke bare lese om den. I 2020 iverksatte man derfor et arbeid med å lage kurs innen

³⁴ Med brukere menes sammenlagt antall unike brukere som har benyttet guiden.

designmetodikk. Kurset ble lansert i 2022 som et introduksjonskurs, der selv virksomheter og ansatte uten noen form for forkunnskaper kunne delta. Per 31. desember 2022 hadde kurset 1 725 brukere.³⁵

Figur 7-3. Antall brukere av guide for designdrevet innovasjon. Guiden ble lansert i 2019. Kilde: DOGA



Som vi ser av figuren, fikk guiden et stort antall brukere allerede det første året. I 2021 økte brukermassen betydelig, og fortsatte å øke i 2022. Ifølge DOGA selv er dette brukere fra mange forskjellige deler av næringslivet.

Tilbakemeldingene på kurset er også gode. Høsten 2022 gjennomførte DOGA en omfattende spørreundersøkelse der de spurte brukerne av kurset hva de mente om kurset, og ikke minst hva de hadde fått ut av det.³⁶ Hele 80 prosent av deltakerne oppga at de i stor eller svært stor grad opplevde kurset som relevant, og at de kommer til å søke mer kunnskap om temaet videre. På spørsmålet om hvordan de vurderte kurset i sin helhet oppga tilnærmet 90 prosent at de vurderte kurset som nyttig. Kurset virker derfor å ha bidratt til spredning av designmetodikk og kompetanseheving blant deltakerne.

I forlengelsen av introduksjonskurset, har DOGA også utviklet et kurs som gir mer dybdekunnskap om design. Dybdekurset går over de samme modulene som introduksjonskurset, men involverer også direkte samarbeid med designere.

I 2023 gjorde man det også slik at prosjekter som mottar avslag på DIP-søknad blir informert om kurset og oppfordret til å bruke egne, avsatte DIP-midler, til å gjennomføre kurset. Kurset gjør det derfor teoretisk sett mulig å kjøre sitt eget DIP-prosjekt, bare uten de eksterne DIP-midlene. Dette gjør at DIP trolig er et av de få virkemidlene som tilbyr et reelt alternativ også til de som ikke får tildeling. I tillegg understøtter dette at DIP først og fremst er et *kompetansevirkemiddel*, og ikke primært et finansielt virkemiddel.

³⁵ Med brukere menes sammenlagt antall personer som har lastet ned kursmateriellet på doga.no og antall deltagere på kursdemonstrasjoner DOGA har holdt. Hensikten med demonstrasjonene er å skape trygget rundt prosess og metode for brukerne som holder kurset selv i egen virksomhet.

³⁶ Undersøkelsen ble gjennomført i oktober 2022 og fikk 78 respondenter.

7.3 Samlet vurdering av spredning

En stor andel av deltakerne har spredt erfaringer fra prosjektet. Konkret har nesten fire av fem DIP-prosjekter delt sine erfaringer. Erfaringene spres primært internt i eget nettverk, gjennom presentasjoner/seminarer, og til bedrifter i samme bransje. Det er også tydelig at de ferdigstilte prosjektene i større grad har spredt erfaringene fra prosjektet enn prosjektene som ikke er ferdigstilt. Det er derfor sannsynlig at graden av spredning vil øke etter hvert som flere prosjekter ferdigstilles og lanseres. Det er derimot mer blandet hvor god effekt spredningsarbeidet har hatt for å gjøre erfaringene fra prosjektet kjent. En tredjedel av prosjektene oppgir at prosjektet deres er svært godt kjent i bransjen, mens omtrent en fjerdedel sier det er *noe* kjent.

Respondentene mener at DOGA har gjort en god jobb med å fasilitere for at deltakerne sprer erfaringer fra prosjektet. Enkelte ønsker derimot flere samlinger og workshops for å fremme deling av erfaringer også etter prosjektavslutning. Majoriteten av deltakerne har anbefalt DIP-ordningen videre, en økning fra tidligere, selv om noen ikke har gjort det hovedsakelig på grunn av uferdige prosjekter eller manglende naturlig anledning for anbefalinger.

DOGA sprer også designmetodikk gjennom andre plattformer enn DIP-prosjektene. Arbeidet DOGA har iverksatt de siste årene med å blant annet tilby kurs innen designmetodikk, virker som et fornuftig og kostnadseffektivt virkemiddel for å spre designmetodikken i enda større grad.

Nasjonalparken Næringshage

Grønn fritid i Oppdal

Nasjonalparken Næringshage er et bedriftsfelleskap som arbeider for utvikling av næringslivet i Oppdal og Rennebu, og som gir bedrifter i distriktene et innovativt, faglig og sosialt miljø. Utgangspunktet for DIP-prosjektet var at man så hvordan rask og omfattende utbygging av infrastruktur og fritidsboliger i Oppdal påvirket natur og miljø i kommunen negativt. Nettopp natur og miljø er en viktig årsak til hvorfor folk ønsker å legge fritidsboligene sine til kommunen. En nedbryting av naturomgivelsene i kommunen vil derfor kunne redusere kommunens attraktivitet som hyttekommune. Dette vil igjen redusere inntektene fra reiselivsnæringen, og påvirke kommunens næringsliv negativt. Hovedmålet med prosjektet var derfor å utforske grønn omstilling innen fokusområdet «bærekraftig fritid». Konkret skulle prosjektet eksperimentere med nye og bærekraftige tilnæringer til planlegging, utbygging og drift av et område for fritidsboliger.

Gjennom workshops med lokale aktører, kunnskapsmiljøer og designere, kom man ved hjelp av designmetodikk opp med flere ulike ideer som ble iverksatt som piloter. I dag benyttes også flere av ideene og resultatene fra prosjektet inn i nye byggeprosjekter og nyetableringer i kommunen. Eksempler på dette er initiativer som Grønn Fritid, Grønn Fjellhageby og Grønn hytteglede.

I tillegg til at prosjektet har ført til konkrete, nye prosjekter, har Nasjonalparken Næringshage spredt erfaringene fra DIP-prosjektet i stor grad. Blant annet har designmetodikk blitt en del av arbeidsprosessene til kommunen, fylkeskommunen og næringsforeninger i regionen, som følge av at næringshagen har spredt erfaringene og metodikken aktivt til disse. Erfaringene er også spredt videre til næringslivsaktører. Blant annet har næringshagen hatt en større prosess med Saltdalshytta. I dette prosjektet ble det brukt designmetodikk for å utforske hvordan selskapet kan forberede seg på lavere aktivitet i hyttemarkedet, og hvordan de kan planlegge nye hyttefelt på en mest mulig bærekraftig måte. I tillegg har de hatt samarbeid med produksjonsbedrifter der produksjonslinjer har fått opplæring i designmetodikk. Næringshagen har også et tett forhold til NTNU, og har hatt flere samarbeid der designdrevet innovasjon har stått sentralt.

Nasjonalparken Næringshage oppgir i sluttrapporten og intervju at DIP har vært avgjørende for at prosjektet, og dermed en stor del av grunnlaget for spredningen av designmetodikk, ble gjennomført. Til tross for at næringshagen allerede før DIP-prosjektet hadde noe kjennskap til designmetodikk gjennom samarbeid med NTNU, gjorde DIP-tildelingen at de fikk mulighet til å jobbe videre med og utforske designmetodikk ytterligere.

8 Vurderinger og anbefalinger

Overordnet finner vi at prosjektene som har vært en del av designdrevet innovasjonsprogram i perioden fra 2018 til 2020 har gitt positive effekter for virksomhetene som har fått tildeling. Selv om det varierer hvor stor effekten er, ser vi en positiv utvikling innenfor alle indikatorene DIP rapporterer på. Vi utdyper dette videre under. Det er flest virksomheter som har opplevd en endring i atferd, men det rapporteres like fullt om prosjekter med høyt innovasjonsnivå og enten kommersielle resultater eller et kommersielt potensial.

8.1 Overordnet vurdering av måloppnåelse og indikatorene

8.1.1 Prosjektgjennomføring

Ettersom DIP gir midler til å bruke designdrevet innovasjon i idefasen er alle prosjektene gjennomført og har resultert i et eller flere konsepter. Distinksjonen vi har undersøkt i denne effektmålingen er hva som har skjedd med konseptene som ble utviklet og utforsket gjennom DIP-prosjektet. Det er ikke i seg selv et mål at DIP-prosjektet skal videreføres med samme ordlyd som i søknaden til DOGA, ettersom store deler av formålet er å gjennom brukerinsikt og eksperimentering lage mer treffsikre innovasjoner og utviklingsprosjekter. Som vi har dokumentert tidligere oppgir likevel 69 prosent av virksomhetene at resultatene fra DIP-prosjektet enten er lansert eller under utvikling. Dette kan indikere at man gjennom DIP nettopp utvikler mer treffsikre konsepter. Vi finner også at uavhengig av hvordan virksomhetene vurderer status på det prosjektet som fikk midler gjennom DIP oppgir flertallet at de viderefører designmetodikk til nye prosjekter.

8.1.2 Endring i atferd

Gjennom effektmålingen ser vi at majoriteten av bedriftene har økt graden av designdrevet innovasjon etter endt DIP-prosjekt. En indikasjon på dette er at vi finner et skifte mot høyre i designtrappen, ved at design er blitt en mer integrert del av bedriften, etter endt DIP-prosjekt. I etterkant oppgir over 80 prosent av bedriftene at designmetodikk var enten et integrert element eller et styrende element i deres bedrift. Til sammenligning var dette tallet på omtrent 65 prosent før DIP-prosjektet. Virksomhetene oppgir at DIP gir effekt også utover det konkrete prosjektet ved at de tar i bruk designmetodikk i nye prosjekter, og særlig at man involverer brukere i større grad enn før. Dette er i tråd med hva vi har funnet i tidligere effektmålinger.

8.1.3 Innovasjonshøyde

Det overordnede inntrykket er at det er høyt innovasjonsnivå hos de bedriftene som har mottatt DIP-støtte. Over halvparten av virksomhetene som har lansert et produkt oppgir at det er nytt i verden. Vi finner videre at majoriteten av bedriftene har gått videre med nye produkter eller tjenester etter endt DIP-prosjekt, som er utløst av DIP-prosjektet. I tillegg er det noen få bedrifter som har utviklet spin-off-bedrifter, som er utløst av et DIP-prosjektet.

Ettersom virksomhetene selv rapporterer på innovasjonshøyden, og har begrenset informasjon, er det interessant å sammenligne med andre undersøkelser. Ved å sammenligne resultatene fra effektmålingen med «Indikatorrapporten» til Forskningsrådet og SSB, finner vi at DIP-bedriftene i gjennomsnitt har et høyere innovasjonsnivå enn det norske gjennomsnittet. I «Indikatorrapporten» svarer 60 prosent av norske foretak at de har jobbet med produkt- eller forretningsprosessinnovasjon. Av de foretakene som har hatt produktinnovasjon, er det kun 5 prosent som svarer at deres produkt er nytt i verdenssammenheng. Til

sammenligning er denne andelen på over 50 prosent hos DIP-prosjektene, i begge effektmålinger for prosjektporteføljene 2015-2017 og 2018-2020. Det må likevel gjentas at i «Indikatorrapporten» har et representativt utvalg av norske foretak fått spørreundersøkelsen, mens vi ser på et lite utvalg som har fått midler til innovasjon.

8.1.4 Økonomiske resultater og kvalitet

De økonomiske effektene av DIP-prosjektene har hovedsakelig vært styrket markedsposisjonen og forbedret produkt- og tjenestekvalitet. Få prosjekter rapporterer derimot at DIP har ført direkte til økt omsetning, lønnsomhet eller sysselsetting. For en del prosjekter vil det være vanskelig å måle de direkte økonomiske effektene av prosjektene, eksempelvis dersom DIP i hovedsak har bidratt med endret atferd i nye innovasjonsprosjekter. Det er også et naturlig resultat ettersom flere av prosjektene fortsatt er under utvikling. Flere av de lanserte prosjektene oppgir videre at det er gått såpass kort tid at kontantstrømmen enda ikke er positiv. Samtidig uttrykker virksomhetene en forventning om betydelig potensial for økonomiske effekter når prosjektene lanseres eller det har gått lenger tid siden lansering. På tross av at det er 3-5 år siden DIP-prosjektene, kan det derfor være at målingene kommer noe tidlig for å vurdere økonomiske effekter.

På den andre side ser vi eksempler på prosjekter som har ført til betydelige økonomiske effekter, og der prosjektene selv oppgir at DIP har hatt en betydelig påvirkning på dette. Et eksempel er nevnte Runwell som har økt verdiene i virksomheten fra seks til 100 millioner kroner gjennom prosjektet. Som nevnt mener virksomheten selv at DIP og bruk av designmetodikk har vært avgjørende for at prosjektet har resultert i et så suksessfullt produkt.

8.1.5 Spredning

Majoriteten av DIP-prosjektdeltakerne har delt erfaringene fra sine prosjekter, hovedsakelig gjennom intern spredning, presentasjoner og til bransjerelaterte bedrifter. Imidlertid er spredningseffekten varierende når det gjelder å gjøre erfaringene kjent i bransjen. Dette ser vi blant annet ved at flere prosjekter har delt erfaringer uten å oppnå betydelig synlighet. Dette antyder behovet for økt fokus på *hvordan* prosjektene sprer erfaringene i fremtidige tildelinger.

Vel så viktig som spredningseffekten fra prosjektene er spredningen som DOGA bidrar til. DOGA har et større nedslagsfelt enn prosjektene, og har gjennom effektene fra DIP muligheten til å eksemplifisere effektene av å bruke designmetodikk i innovasjonsprosessen. DOGA har i perioden utvidet sitt arbeid ved å tilby kurs i designmetodikk, som har bidratt til å spre kunnskapen om design i enda større grad. Vi anser det som hensiktsmessig å fortsette med dette arbeidet, parallelt med DIP-ordningen. Å jobbe med spredning av designmetodikk støtter også oppunder at DIP er et kompetansevirkemiddel snarere enn et finansielt virkemiddel.

8.2 Overordnede resultater sammenlignet med forrige effektmåling

Dette er andre prosjektportefølje av DIP-prosjekter som Menon gjennomfører en effektmåling av.³⁷ Når vi sammenligner de to prosjektperiodene, finner vi få forskjeller. Virksomhetene rapporterer om positive effekter på tvers av indikatorer over begge prosjektperioder.

³⁷ Tidligere rapporter som vurderer DIP refereres til i forrige effektmåling, dette gjelder eksempelvis en gjennomgang fra Technopolis i 2017. Årsaken til at vi sammenligner med forrige måling gjennomført av Menon er at det er benyttet tilsvarende metodikk og fremgangsmåte.

Majoriteten av virksomhetene ville gjennomført prosjektene også uten DIP-støtte, samtidig oppgir bedriftene i begge målingene at DIP-støtten har vært utslagsgivende for at man har brukt designmetodikk i gjennomføringen. Virksomhetene opplever på tvers av prosjektperiode at bruk av designmetodikk hovedsakelig har ført en bedre idefase. Gjennom å involvere brukere mer og tidligere i innovasjonsprosessen opplever også virksomhetene bedre beslutningsprosesser.

I de to målingene er det en viss forskjell i hvordan bedriftene vurderer graden av nyskaping. Sammenlignet med forrige måling, oppgir en høyere andel i denne målingen at produktet er «nytt for bedriften». Andelen som oppgir at produktet er «nytt i verden» er relativt lik, mens andelen som oppgir «nytt i Norge» var høyere ved forrige måling. Videre ser vi at andelen som oppgir at DIP-midlene har utløst nye prosjekter har økt fra rundt 50 prosent ved forrige måling, til rundt 67 prosent ved denne målingen.

Formålet med å bruke designmetodikk tidlig i innovasjonsprosessen er å oppnå positive økonomiske resultater og/eller kvalitetsforbedringer. Vi finner de samme effektene for begge perioder. De største effektene er gjennomgående «mykere» effekter som bedre kvalitet eller styrket markedsposisjon. Ved forrige måling var det en noe større andel som oppga at prosjektet førte til nye markedsmuligheter og nye markeder.

Ved forrige måling presiserte vi at det var et tydelig potensial for å øke spredningen gjennom å motivere prosjektene til å spre erfaringene gjennom eget nettverk. Dette kan har vært medvirkende til at andelen bedrifter som oppgir å ha spredt erfaringer til eget nettverk var 8 prosentpoeng høyere ved denne målingen enn ved forrige. I tillegg har DOGA siden forrige måling iverksatt andre tiltak, som for eksempel kurs, for å spre designmetodikk ytterligere, noe vi anser som svært positivt.

Det er et bredt spekter av virksomheter som får midler gjennom DIP i både størrelse og næringstilhørighet, og det er krevende å finne fellesnevner for de virksomhetene som opplever størst effekt og der hvor vi finner mindre effekter. Ved forrige effektmåling ble det trukket frem suksessfaktorer og barrierer ved prosjektene. Det er vedvarende de samme elementene som trekkes frem også i denne målingen. Eksempelvis finner vi fortsatt at tilstrekkelig forankring i organisasjonen, og særlig i organisasjonens ledelse, er et sentralt suksesskriterium for å oppnå effekter av prosjektene. Det er derfor viktig at det i tildelingen fortsatt legges vekt på denne forankringen.

8.3 DIPs påvirkning på de oppnådde resultatene

DIP-prosjektene kan vise til konsistente resultater for virksomhetene i perioden 2015-2020. Dette på tross av at prosjektporteføljene og enkeltprosjekter har hatt ganske ulike forutsetninger for gjennomføring både hva gjelder markedssituasjon og pandemi. I effektmålingen vurderer vi den direkte effekten på virksomhetene som deltar, den indirekte effekten på virksomhetene som deltar, og sannsynliggjør en indirekte effekt på øvrige virksomheter som ikke har fått tildeling. DIP er en relativt beskjeden tilskuddsordning, og dersom ordningen gjennom prosjektene, og gjennom DOGAs innsats, kan bidra med atferdsendring utover det konkrete prosjektet tilsier dette en større effekt per tildelt krone fra det offentlige.

Den direkte effekten kommer av at det er DIP som er utløsende for effektene av det konkrete prosjektet. Majoriteten av bedriftene oppgir at de ville gjennomført prosjektet også uten DIP, men at det ville vært på et senere tidspunkt i mindre omfang eller begge deler. Gjennom intervjuer med virksomhetene gis det samtidig uttrykk for at DIP-støtten var utslagsgivende for at de *benyttet seg av designkompetanse* i prosjektet – et av grunnprinsippene i selve ordningen. Uten DIP ville prosjektet heller blitt gjennomført som et «vanlig» prosjekt,

uten bruk av designmetodikk.³⁸ Videre oppgir flere at nettopp bruken av design var viktig for at prosjektet oppnådde de resultatene det gjorde. Totalt sett tyder det altså på at programmet gir den direkte effekten på virksomhetenes praksis som er forventet og ønsket.

Det er samtidig ikke bare slik at det er ønskelig at DIP bidrar til å utløse effekter i det konkrete prosjektet, men at det får en indirekte atferdsendring ved at virksomheten tar med seg metodikken inn i nye innovasjons- og utviklingsprosjekter der det anses som relevant. Som vi trekker frem over indikerer også effektmålingen at flertallet gjør nettopp dette.

Bedriftene oppfordres også gjennom deltakelsen i DIP, og interaksjonen med DOGA, til å bidra til spredning av effektene. Dette gjelder både det konkrete prosjektet, men i kanskje vel så stor grad hvordan *kompetansen* og *metodikken* i prosjektet bidro til de eventuelle positive effektene. Den siste formen for spredning er ikke kun relevant for prosjektene som har lansert eller ferdigutviklet, men for alle DIP-prosjektene. Gjennom denne målingen har vi ikke fått kjennskap til hvorvidt andre bedrifter har blitt påvirket, men vi vet at bedriftene både sprer informasjon om det konkrete prosjektet og metodikken, og at de anbefaler DIP videre.

Ettersom bedriftene kjenner behovene i egne bransjer og markeder er det positivt at de driver med spredningsarbeid. Samtidig trakk vi ved forrige effektmåling frem at DOGA selv kunne arbeide videre med spredning av metodikken. De har mer inngående kjennskap til metodikken og effektene det kan gi, og muligheten til å koble virksomhet og kompetansebehov. Dette er også noe vi finner at DOGA har jobbet videre med. Etableringen og videreutviklingen av et introduksjonskurs for designdrevet innovasjon bidrar til spredning langt utover deltakelsen i DIP. Dette verktøyet justeres også av DOGA for å treffe brukernes behov.

8.4 Anbefalinger

Vi har følgende tre hovedanbefalinger for videre utvikling av DIP:

- DOGA bør sikre at man når de aktørene som får størst effekt av midlene i tråd med DIP sitt formål.
- DOGA bør fortsette med, og videreutvikle, erfaringsutvekslingen på tvers av prosjekter.
- DOGA bør vurdere et tettere samarbeid med øvrige deler av det næringsrettede virkemiddelapparatet.

Samlet sett kan disse anbefalingene bidra til å styrke DIP og skape enda mer effekt ut av det som er en relativt liten ordning. Det er samtidig viktig at anbefalingene sees opp mot en eventuell økning i ressursbruk, men dette har ikke inngått som en del av dette oppdraget. Dette gjelder særlig de to siste anbefalingene.

Målgruppe og formål

DIP skal være et kompetansevirkemiddel i tillegg til å bidra med kapital. DIP skal senke terskelen for å ta i bruk metodene tilknyttet designdrevet innovasjon, bidra til spredning av metodikken og øke bevisstheten rundt brukerorientering i innovasjons- og utviklingsprosjekter i næringslivet. Dette skal igjen bidra til å redusere risikoen og øke treffsikkerheten i utvikling av nye produkter, prosesser og tjenester. Med dette som formål er det også viktig at DOGA i enda større grad er bevisst hvem som er målgruppen for DIP, og hvem som bør tildeles midler.

³⁸ Det er viktig å påpeke at det ikke har vært en del av denne effektmålingen å stille spørsmål til virksomhetene som har søkt, men ikke fått midler gjennom DIP om hva som har skjedd med deres prosjekter. Ettersom addisjonalitet handler om det kontrafaktiske er dette noe som kan gjøres for å i enda større grad sannsynliggjøre addisjonalitet.

Gjennom denne effektmålingen finner vi tilfeller av at det er tildelt midler til virksomheter som har fått DIP-midler tidligere, virksomheter som oppgir at de har designkompetanse internt fra før³⁹, og virksomheter som har kjennskap til metodikken og som i forlengelse av dette uttrykker at de kun hadde behov for kapital. Det er dermed viktig å i enda større grad kartlegge kjennskapen til metodikken og kompetansen DIP skal bidra med i forkant av tildeling. Tilfellene beskrevet over kan representere prosjekter som kan oppnå gode effekter, men den addisjonelle effekten av DIP vil være lavere.

DOGA bør derfor vurdere om det kan innføres kriterier som kan øke treffsikkerheten uten å betydelig øke ressursbruken i søknadsbehandlingen. I tillegg til å fokusere på kjennskap og erfaring med metodikken i utvelgelsen kan det eksempelvis vurderes å utelukke, eller som et minimum gi en karanteneperiode til virksomheter som har fått tildelt midler tidligere. DOGA kan også vurdere å kreve at prosjektet må innebære et eksternt samarbeid for tilførsel av designkompetanse. Dette for å underbygge at DIP-midler skal tilføre virksomhetene kompetanse og erfaring de ikke har i forkant av prosjektet.

En tydeliggjøring av målgruppen henger også sammen med en tydeliggjøring og spissing av formålet med DIP. Dagens formuleringer handler i hovedsak om at bedriftene skal «ta i bruk innovasjonsmetoder som bygger på studier av brukerne og designmetodikk», og i mindre grad om hvorfor. Ordningen er i dag betydelig oversøkt, og dette kan medføre at man potensielt får færre, men bedre søkere.

Erfaringsutveksling

Vi anbefaler at DOGA i enda større grad legger til rette for erfaringsutveksling mellom prosjektene som har fått støtte i samme periode. Vi er kjent med at dette arbeidet er påbegynt, blant annet gjennom et møte gjennomført våren 2023 mellom prosjektene som fikk støtte mellom 2018 og 2020. Dette ble samtidig gjennomført flere år etter DIP-tildelingen. Flere av informantene vi har intervjuet oppgir et ønske om mer informasjon og erfaringsdeling underveis. Dette gjelder for eksempel informasjon om hvordan de lettere kan ta i bruk designmetodikk. Dette er tilsvarende tilbakemeldingene som kom frem for prosjektene som hadde fått støtte i perioden 2015-2017. Noen prosjekter foreslår hyppigere møter mellom prosjektene, mens andre foreslår å få utdelt informasjonshefter fra tidligere prosjekter. Selv om oppfølgingen må være hensiktsmessig sett opp mot ressursbruk og størrelsen på ordningen, er det for DIP, som et kompetansevirkemiddel, viktig å opprettholde støtte og veiledning. Dette vil bidra til å maksimere potensialet i de støttede prosjektene. DOGA kan også vurdere om det er hensiktsmessig med en form for erfaringsutveksling fra tidligere prosjekter til pågående, eksempelvis ved tildeling av midlene.

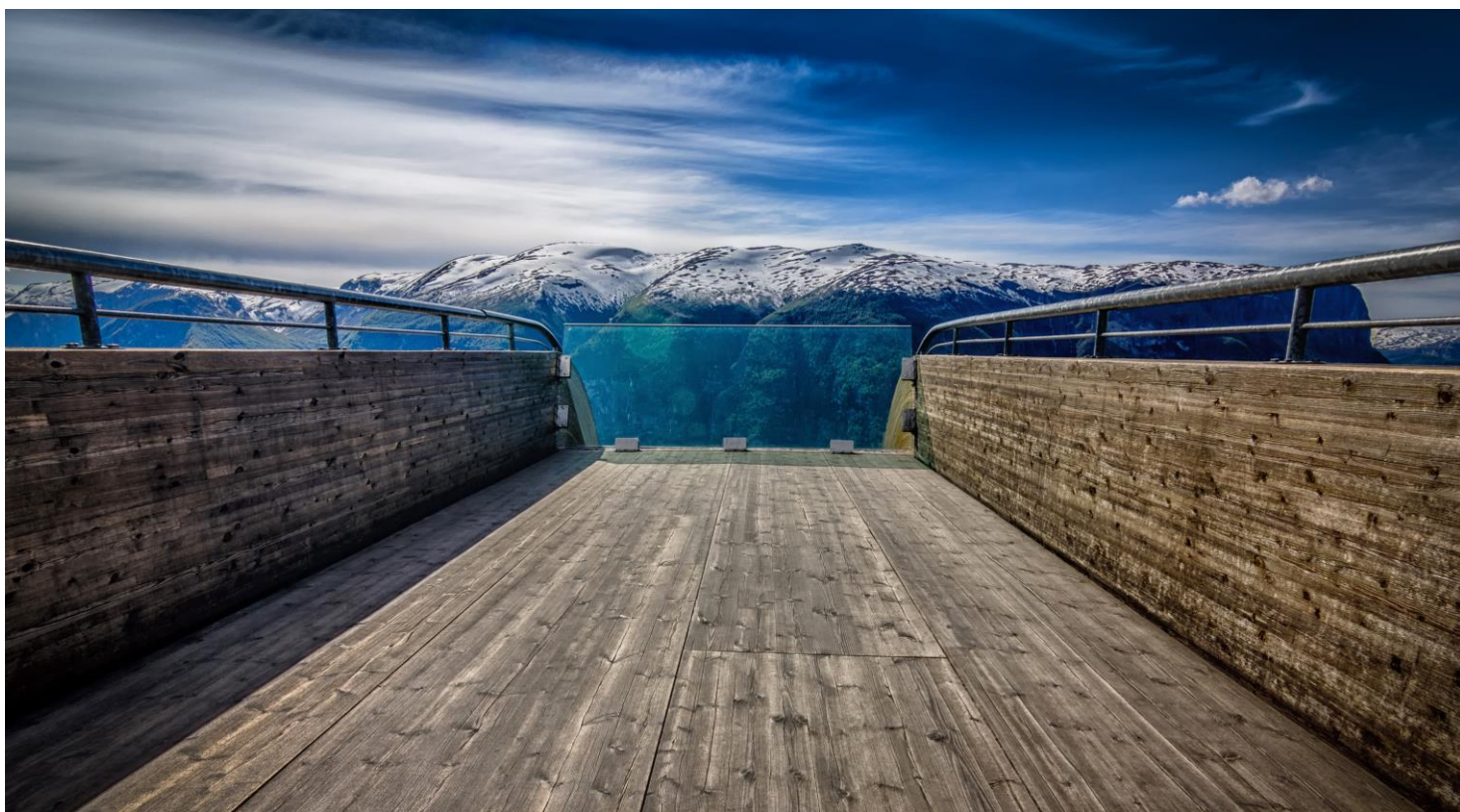
Samarbeid med virkemiddelapparat

Vi anbefaler at DOGA vurderer et tettere samarbeid mellom DOGA og øvrige deler av virkemiddelapparatet. Det eneste kravet etter fullført DIP-prosjekt er at det i prosjektperioden er utviklet et konsept/ide. Dette innebærer ofte et behov for ytterligere ressurser for videreutvikling av konseptet. Gjennom å tilrettelegge for en større kjennskap til øvrige næringsrettede virkemidler som er tilrettelagt for senere faser i innovasjonsprosessen vil det kunne bidra til at enda flere prosjekter tas videre og skaleres. Eksempelvis tilbyr Innovasjon Norge virkemidler rettet mot private virksomheter som kan samspille med DIP.

Et tettere samarbeid støtter også oppunder regjeringens arbeid med et smidigere og mer tilpasset næringsrettet virkemiddelapparat, Virkemiddelapparatet 2.0.⁴⁰

³⁹ Enkelte av virksomheter som oppgir at de har designere in-house vil likevel ikke ha den «riktige» designkompetansen, og det vil kunne være relevant å få midler til å få kompetanse på designdrevet innovasjon.

⁴⁰<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/et-enklere-gronnere-og-mer-helhetlig-virkemiddelapparat-for-naringslivet/id2951115/>



Menon Economics analyserer økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, organisasjoner og myndigheter. Vi er et medarbeidereiet konsultentselskap som opererer i grenseflatene mellom økonomi, politikk og marked. Menon kombinerer samfunns- og bedriftsøkonomisk kompetanse innenfor fagfelt som samfunnsøkonomisk lønnsomhet, verdsetting, nærings- og konkurranseøkonomi, strategi, finans og organisasjonsdesign. Vi benytter forskningsbaserte metoder i våre analyser og jobber tett med ledende akademiske miljøer innenfor de fleste fagfelt. Alle offentlige rapporter fra Menon er tilgjengelige på vår hjemmeside www.menon.no.

+47 909 90 102 | post@menon.no | Sørkedalsveien 10 B, 0369 Oslo | menon.no