

# Designbyråers investeringsbeslut i Stockholm

**- En komparativ studie om designbyråers investeringsbeslut i jämförelse med den finansiella teorin**

**Av: Caroline Fredriksson & Sofia Neramo**

Handledare: Maria Smolander

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskap

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi C | Vårterminen 2016



## **Förord**

Det här var en kandidatuppsats i Företagsekonomi C med inriktningen finansiering. Uppsatsen var skriven under vårterminen 2016 av två studenter från Södertörns Högskola. Studenterna studerade programmet Ekonomi, Teknik och Design vilket bidrog till intresset av att kombinera finansiering och design som uppsatsämne. Studenterna ville tacka medverkande designbyråer för deltagandet i studien samt att de gjorde studien möjlig att genomföra. Studenterna ville också tacka handledaren för hennes vägledning och råd. Ytterligare ett tack till opponentgruppen som bidrog med sina synpunkter och råd.

Stockholm den 21 juni 2016

Caroline Fredriksson & Sofia Neramo

## Sammanfattning

**Titel** Designbyråers investeringsbeslut i Stockholm - En komparativ studie om designbyråers investeringsbeslut i jämförelse med den finansiella teorin

**Författare** Caroline Fredriksson och Sofia Neramo

**Handledare** Maria Smolander

**Syfte:** Syftet med studien var att undersöka investeringsbeslut inom designbranschen och skapa en större förståelse kring investeringsbesluten i designbyråer samt uppmärksamma designbyråer att investeringar kunde vara en konkurrenskraft.

**Teoretisk referensram:** Studien behandlade olika investeringstyper, Porters fem konkurrenskrafter, risk, osäkerhet och lönsamhet. I uppsatsen användes också sju tidigare forskningar kring dessa områden samt forskning inom SME-företag, investeringsbeslut samt hur känslor påverkade vid beslutsfattande av investeringar.

**Metod:** I uppsatsen har en deduktiv forskningsansats brukats. Studien genomfördes med en kvalitativ forskningsmetod i form av intervjuer med tio designbyråer. Kraven för designbyråerna var att de skulle ha olika arbetsområden i Stockholms innerstad samt att de skulle innefatta minst fyra anställda. Ytterligare ett krav var att de skulle ha välkända kunder. Intervjuerna genomfördes personligen, per telefon samt via mail. I studien tillämpades en komparativ metod för att kunna jämföra likheter och skillnader mellan designbyråerna samt finna kopplingar mellan designbyråers investeringar och beslutsfattandet kring dem.

**Resultat:** Studien resulterade i att investeringar i personal samt kompetens var den största samt viktigaste investeringen då åtta av tio designbyråer nämnde det. Sex designbyråer gjorde investeringar i lokal och kontor och fyra designbyråer utförde expansionsinvesteringar. Tre av tio designbyråer använde sig av exempelvis kalkyler eller return on investment vid investeringsbeslut. För sex av designbyråerna spelade känslor in vid beslut av en investering. Åtta av dem ansåg att en investering var lönsam när intäkten översteg kostnaden för investeringen. Sju av designbyråerna såg investeringar som en risk men främst som en möjlighet.

**Slutsats:** Designbyråer i Stockholm gjorde investeringar i främst personal, lokal, resor, expansion och datorer för att generera värde vilket också gjorde investeringen lyckad. Strategiska planeringen bestod främst av budgetering samt ett fåtal designbyråer utförde kalkyler. Det som var avgörande vid beslutsfattande var ekonomiska och emotionella värden. En investering sågs som lönsam när intäkten översteg kostnaden. Designbyråer såg investeringar främst som möjligheter men som behövde vägas gentemot risken. Jämfört med den finansiella teorin och designbyråers syn på investeringar skiljde sig inte speciellt mycket men hur besluten fattades skiljde sig markant.

**Nyckelord:** Designbyråer, investeringar, investeringsbeslut, lönsamhet, risk, komparativ studie, Porters fem konkurrenskrafter, SME

## **Abstract**

**Title:** Design agencies' investment decisions in Stockholm - A comparative study of design agencies' investment decisions compared with the financial theory

**Purpose:** The purpose of this paper was to examine investment decisions in the design industry to provide greater comprehension on investment decisions in the design agencies and to notice design agencies that investments were a competitiveness.

**Theoretical framework:** The paper examined different types of investments, Porter's five forces, risk, uncertainty and profitability. The paper also applied seven previous researches on these areas and also researches in SME, investment decisions and how feelings affected investment decisions.

**Methodology:** A deductive research approach has been used in this paper. The study was conducted by a qualitative research method which included interviews with ten design agencies. The requirements for the design agencies included different work areas in Stockholm inner city and the design agency had to have at least four employees. Another requirement was that they had to have wellknown customers. There were face-to-face interviews, interviews by e-mail and telephone. The study was made by a comparative method to make comparisons between design agencies to find similarities, differences and connections between investments which design agencies made and eventually the decision making.

**Results:** The results of the study demonstrated that investment in employees and competence was the greatest investment according to eight of ten design agencies. Six of the design agencies invested in premises and offices and four of ten made investments in expansion. Three of ten design agencies used calculations or return on investment while making investment decisions. It was found that six of ten design agencies included feelings in making investment decisions. Eight of ten considered that an investment was profitable when revenue exceeded the cost of the investment. Seven of the design agencies considered investments as a risk but mainly as an opportunity.

**Conclusion:** Design agencies in Stockholm invested mainly in employees and even in offices, business trips, expansion and computers to generate value which also lead to a successful investment. Strategic planning mainly consisted of budgeting as well as a few design agencies performed calculus. Economic and emotional values were a decisive factor in investment decisions. An investment was considered as profitable when revenue exceeded the cost. Design agencies primarily considered investments as opportunities but they needed to be in balance with the risks. The design agencies' view of investments compared to the financial theory did not differ very much but how the decisions were made differed significantly.

**Keywords:** Design agencies, investments, investment decisions, profitability, risk, comparative study, Porter's five forces, SME

# Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	1
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	1
<b>1.2 Problemdiskussion</b> .....	3
<b>1.3 Problemformulering</b> .....	5
<b>1.4 Undersökningsfrågor</b> .....	5
<b>1.5 Syfte</b> .....	5
<b>1.6 Avgränsningar</b> .....	5
<b>2. Teori</b> .....	6
<b>2.1 Investeringar och konkurrenskrafter</b> .....	6
2.1.1 <b>Investeringstyper</b> .....	6
2.1.2 <b>Porters fem konkurrenskrafter</b> .....	8
2.1.3 <b>Strategic Planning as a Complex and Enabling Managerial Tool</b> .....	9
<b>2.2 Risk, osäkerhet och lönsamhet</b> .....	11
2.2.1 <b>Risk och osäkerhet</b> .....	11
2.2.2 <b>Lönsamhet</b> .....	11
2.2.3 <b>Sometimes less is more - The influence of information aggregation on investment decisions</b> .....	12
<b>2.3 SME och investeringsbeteende</b> .....	13
2.3.1 <b>“Bootstrapping”: the investment decision-making process in small firms</b> .....	13
2.3.2 <b>Investment, resolution of risk, and the role of affect</b> .....	14
2.3.3 <b>Brokerage in SME networks</b> .....	14
<b>2.4 Investeringsbeslut</b> .....	16
2.4.1 <b>Small Firm Investment and Financing Decisions: An Option Value Approach</b> .....	16
2.4.2 <b>Using IT fashion investments to optimize an IT innovation portfolio’s risk and return</b> ..	16
<b>3. Metod</b> .....	18
<b>3.1 Möjliga metoder</b> .....	18
<b>3.2 Val av metod och motiv för metod</b> .....	19
<b>3.3 Population</b> .....	20
<b>3.4 Urval</b> .....	20
<b>3.5 Urvalskriterier</b> .....	20
<b>3.6 Tillvägagångssätt</b> .....	21
<b>3.7 Förstudie</b> .....	22
<b>3.8 Intervjuteknik</b> .....	23
<b>3.9 Utformning av intervjufrågor</b> .....	24
<b>3.10 Reliabilitet</b> .....	25

3.11 Validitet.....	26
3.12 Metodkritik .....	27
3.13 Källkritik.....	28
<b>4. Resultat .....</b>	<b>30</b>
4.1 Resultatredovisning .....	30
4.2 Sammanställning av intervjuer.....	36
<b>5. Analys.....</b>	<b>37</b>
5.1 Analys av investeringar och konkurrenskrafter.....	37
5.1.1 Analys av investeringstyper.....	37
5.1.2 Analys av Porters fem konkurrenskrafter.....	39
5.1.3 Analys av Strategic Planning as a Complex and Enabling Managerial Tool.....	40
5.2 Risk, osäkerhet och lönsamhet.....	42
5.2.1 Analys av risk och osäkerhet .....	42
5.2.2 Analys av lönsamhet .....	43
5.2.3 Analys av Sometimes less is more- The influence of information aggregation on investment decisions.....	43
5.3 Analys av SME och investeringsbeteende.....	44
5.3.1 Analys av “Bootstrapping”: the investment decision-making process in small firms .....	44
5.3.2 Analys av Investment, resolution of risk, and the role of affect.....	44
5.3.3 Brokerage in SME networks .....	45
5.4 Analys av investeringsbeslut.....	45
5.4.1 Analys av Small Firm Investment and Financing Decisions: An Option Value Approach.....	45
5.4.2 Analys av Using IT fashion investments to optimize an IT innovation portfolio’s risk and return.....	46
<b>6. Slutsatser .....</b>	<b>48</b>
<b>7. Diskussion.....</b>	<b>49</b>
7.1 Avslutande diskussion .....	49
7.2 Rekommendationer.....	50
<b>8. Litteraturreferenser .....</b>	<b>51</b>
<b>9. Bilagor.....</b>	<b>57</b>
Bilaga 1.....	57
Bilaga 2.....	60

# 1. Inledning

*Kapitlet innefattade bakgrund och problemdiskussion vilket var till grund för problemformulering, syfte samt undersökningsfrågor. Ytterligare i kapitlet beskrevs sammanfattning av studiens avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

Ett av de mest viktiga beslutsområdena inom finansiering var investeringsbeslut eftersom de hade stor betydelse för den framtida ekonomiska tillväxten. Företag kunde behöva hitta konkurrensfördelar i sin bransch och därmed var investeringar kombinerat med strategi av stor vikt. Alla investeringar var inte till en fördel, utan "felinvesteringar" ledde till att det inte skapades trygg sysselsättning. Genom att binda kapital i "felinvesteringar" bands det upp på något som skulle kunnat ge bättre tillväxt inom en annan del av ekonomin. För att utnyttja samt skapa konkurrensfördelar investerade företag i lönsamma investeringar för att kunna förstärka sin konkurrenskraft. (Persson & Nilsson 2009) Därmed kunde det konstateras att beslut om investeringar kunde vara ett av de viktigaste besluten som ett företag gjorde eftersom alla ekonomier var beroende av dem (Ekonomifakta 2015).

Investeringar innefattade ofta större belopp och därmed fick insatserna stor betydelse för verksamheten samt kunskap om vilka hjälpmedel som kunde utnyttjas (Svenskt vatten 2016). Om en investering skedde på rätt sätt tillförde det ekonomisk tillväxt i ett företag. Det fanns många faktorer som påverkade var och hur stora investeringar som gjordes samt var företag var lokaliserade. (Tillväxtanalys 2014) Det som eftersträvades vid beslut om investeringar var att de skulle vara lönsamma samt bidrog till att verksamheten förstärktes. Kalkylerna användes för att utforma ett beslutsunderlag, men investeringar torde göras ur ett helhetsperspektiv. Det kunde vara av större vikt för tillväxttakten att investeringen var produktiv istället för större i omfattning. (Persson & Nilsson 2009). En investeringskalkyl kunde vara till en fördel vid beslutsfattandet om en investering skulle genomföras eller inte samt vilken typ av investering det gällde. Det fanns tre olika typer av investeringar: realinvesteringar, strategiska och finansiella investeringar. (Hallgren 2002) När företag ville expandera kunde en investering vara till hjälp.

Av de företag som fanns i Sverige var det 99,9 procent som var små eller medelstora företag som hade mindre än 250 anställda. I SME ingick mikro-, små- och medelstora företag. Dessa företag som var inräknade i denna procentsats innefattade både privatägda och utländskt ägda företag. De var antingen registrerade som exempelvis aktiebolag eller kommanditbolag. Det fanns olika typer av företag som tillhörde exempelvis kategorierna mikroföretag och små företag som innefattade 1-9 anställda respektive 10-49 anställda. (Ekonomifakta 2016)

Företag som exempelvis designbyråer innefattade de två bolagstyperna som nämnts samt ingick även inom kategorin mikroföretag och små företag (Retriever Business 2016). Små företag hade troligen mindre resurser än större ledande företag. Det kunde därmed vara desto viktigare för små företag att ha kunskap om att fatta beslut om investeringar som gynnade företaget. Det fanns det mycket forskning kring ämnet investeringsteori som innefattade olika teorier och tillvägagångssätt. Enligt Peel och Bridge (1998) var det mesta av forskningen inriktad mot samt bedriven av större företag, men de mindre företagens investeringsförhållanden hade inte behandlats i lika stor omfattning. Designbyråer bestod ofta av mindre verksamheter (Retriever Business 2016) och kunde därför tillhöra kategorin små och medelstora företag där det inte hade utförts forskning i lika stor utsträckning.

Det var förekommande att företag tog hjälp av designbyråer för att exempelvis stärka sitt varumärke. Som exempelvis februari 2016 gick PostNord-koncernen ut med att de letade efter en designbyrå som kunde hjälpa dem med varumärkesstrategi, design och projektledning (Lundin 2016a). Det mest uppenbara exemplet på hur design var värdeskapande var Apple. Apple som var det högst värderade varumärket i världen var till 100 procent designdrivet. För tjänster som Apple kunde tekniken och affärsidén vara lätt kopierbar inom en kort tid, därmed blev varumärket och designen avgörande för dessa tjänster. Designens uppgift var att lösa problem, bringa affärsnytta samt funktionalitet som fick företaget att utvecklas framåt. "God design förbättrar och underlättar livet" menade Björn Kusoffsky vilket var grundaren till designbyrån Stockholm Design Lab. (Fjällborg 2016) Även krögaren Pontus Frithiof hade anlitat varumärkes- och designbyrån Bold för att skapa de nya restaurangidentiteterna samt deras digitala medier. De hade tillsammans skapat tre nya restaurang- och eventkoncept varav två fanns i DN-skrapan och den största satsningen var restaurangen Pontus In The Air på Arlanda flygplats. (Lundin 2016b) Ovanstående exempel påvisade att företag använde sig av designbyråer till sin hjälp för att förstärka sin varumärkesidentitet. Därmed kunde design ses som ett konkurrensmedel och designbyråer hade en allt större och betydande roll.



## 1.2 Problemdiskussion

Vid genomförandet av en investering togs en medveten risk. En risk gick att beräkna och därmed togs ett medvetet beslut som antingen kunde generera avkastning eller medföra förlust. Enligt Peel och Bridge (1998) föredrogs kortsiktiga investeringar gentemot långsiktiga investeringar. Långsiktiga investeringar kunde vara mer riskfyllda eftersom de kunde påverka företag på längre sikt men om de visade sig vara en lyckad investering gynnade det företaget mer än en kortsiktig investering. Vid en större insats kunde mer återfås men även mycket kunde förloras på investeringen vid en stor satsning. En lönsam investering innebar att den gav tillbaka minst det satsade kapitalet (Persson & Nilsson 2009).

Wu och Liou (2011) hade en optimal tröskel för hur förhållandet mellan intäkter och kostnader bestämdes som ett sätt att utvärdera investeringar i affärssystem. Det användes för att vid osäkerhet kunna kvantifiera investeringar i affärssystem. Resultaten påvisade att intäkterna nödvändigtvis inte torde överstiga kostnaderna för att investeringarna i affärssystemet skulle bli genomförda. Det gällde om osäkerheten stödde värdet av framtida flexibilitet. Osäkerhet kunde uppstå trots att det kunde vara svårt att förutsäga om investeringen blev lyckad i slutändan. Det kunde finnas faktorer som inte gick att påverka trots en riskutvärdering och därmed skapades osäkerhet som kunde vara svår att förutspå.

Güven och Kaynarca (1998) hade bedömt investeringsbeslut som skedde i företaget samt att en utvärdering hade gjorts på hur besluten skulle kunnat förändras. Beslut om investeringar kunde fungera som ett strategiskt planeringsverktyg i en designbyrå för att kunna maximera kassaflödet. Vilket gjorde det möjligt att kunna utforska känsligheten i beslutsfattandet av parametervärden och områden där ytterligare dataanalys och marknadsundersökningar borde varit till hjälp. Det var av intresse att kunna bedöma investeringsbeslut, huruvida de var lyckade eller inte, som skedde i designbyråer. Lyckad kunde innebära i form av tillförande av ekonomiska värden men även emotionella värden. Investeringar kunde vara olika för olika företag, exempelvis kompetent personal kunde bidra till ökad kunskap och ökad möjlighet att expandera samt bli mer framgångsrik och konkurrenskraftigt (Persson & Nilsson 2009).

Enligt Lambert, Bessière och N'goala (2012) avskildes ett förhållande genom att införa steg av bedömning där initial kunskap uppnåddes av att investera i tillgångar och prognoser på värderingar som gjordes innan investeringsbeslutet fattades. Studiens resultat tydde på att införandet av ett visst bedömningsstadium kunde öka förståelsen för beslutsprocessen. Det var av

intresse att få en inblick i hur designbyråer lade upp sina strategiska beslutsfattanden och vad som ledde till beslutet om investeringen.

En viktig fråga på marknaden var enligt Ojurović, Moro, Šegotić, Grladinović och Oblak (2013) hur konkurrenskraften skulle uppnås samt bevaras. Det var förutsättningen för att överleva i en miljö med stigande efterfrågan. Designbranschen var en bransch i ständig utveckling och det var därmed viktigt att vara uppdaterad för att kunna konkurrera på marknaden (Kirkels & Duysters 2010). Valet av investeringar kunde spela roll i exempelvis en designbyrås framgång samt vad prioriteringarna var när det kom till investeringsbeslut. Därför kunde det vara av stor vikt att lägga ned genomtänkt förarbete bakom besluten som fattades.

För designbyråer som arbetade med innovation och kreativitet kunde det vara viktigt att bilda en förståelse för dess kunder och omvärlden. Enligt Pinch, Sunley och Macmillen (2009) fanns omfattande bevis för att kunskap om design var beroende av kontexten. Designbyråer arbetade i en dynamisk process där samspel skedde genom att förutspå framtiden baserat på tidigare händelser. Gemensamt för design och finansiering var att genom både design och investeringar kunde konkurrenskraft på marknaden uppnås. Genom designinvesteringar kunde exempelvis designbyråerna uppnå långsiktig tillväxt och ökat värde genom design (Moultrie & Livesey 2014). Med hjälp av investeringar kunde företag uppnå konkurrensfördelar (Persson & Nilsson 2009).

Moultrie och Livesey (2014) tog upp ett begreppsmässigt ramverk för måttet på designinvesteringar som beskrev design som en del av skapandet samt kommersialiseringen av nya produkter och tjänster. De tog upp att design inte fick mycket uppmärksamhet och kunde genom att vara en immateriell tillgång vara en källa till långsiktig tillväxt, exempelvis grafisk design. Med hjälp av olika typer av investeringar kunde exempelvis ökat värde skapas för designen som designbyrån framställde. Johansson (2006) menade att design var mycket mer än formgivning och sett ur populärföreställningen där design ansågs vara något fint och dyrbart. Design infattade både ergonomi och produktionsteknik (Johansson 2006). Design- och innovationsforskaren Bettina Von Stamm menade att "Design innebär att göra saker medvetet, och inte bara för att det alltid gjorts på ett sätt, det handlar om att jämföra alternativ för att välja ut den bästa lösningen, det handlar om att undersöka och experimentera" (Johansson 2006, s. 25).

Denna kombination av studie med finansiering och design var något som inte hade undersökts i speciellt stor utsträckning, därmed var det av intresse att fördjupa sig i ämnet. Vad var det för typ av investeringar som designbyråer fattade? Vad gjorde investeringarna lönsamma för designbyråer?

### **1.3 Problemformulering**

Hur designbyråer i Stockholm såg på investeringar och om investeringsbeslut skiljde sig. På vilket sätt en investering ansågs vara lönsam, samt vilken syn designbyråer hade på risk vid en investering. Det var av relevans att undersöka vilka skillnader och likheter som fanns jämfört med den finansiella teorin.

### **1.4 Undersökningsfrågor**

- Vilka investeringar gjorde en designbyrå och varför?
- Hur skiljde sig den strategiska planeringen inför investeringsbeslut i olika designbyråer?
- Vad gjorde en investering lyckad och när ansågs en investering som lönsam för en designbyrå?
- Hur designbyråer såg på risk och möjlighet vid beslut av en investering?

### **1.5 Syfte**

Syftet med studien var att undersöka investeringsbeslut inom designbranschen och skapa en större förståelse kring investeringsbesluten i designbyråer samt uppmärksamma designbyråer att investeringar kunde vara en konkurrenskraft.

### **1.6 Avgränsningar**

De avgränsningar som gjordes var att begränsa till olika typer av designbyråer som arbetade med visuella identiteter, digitala tjänster, förpackningsdesign, varumärkesdesign och produktdesign i Stockholms innerstad. Studien behandlade tio stycken designbyråer med minst fyra anställda som hade välkända kunder, exempelvis Google, Ikea, Samsung, Nike, Pressbyrå och Ica.

## 2. Teori

*Kapitlet innefattade fyra teorier om investeringar samt Porters fem konkurrenskrafter, risk och osäkerhet samt lönsamhet. Det beskrev även sju tidigare forskningar kring hur små och medelstora företag fattade investeringsbeslut, strategisk planering samt vilka faktorer som spelade in vid beslutsfattande.*

### 2.1 Investeringar och konkurrenskrafter

#### 2.1.1 Investeringstyper

Investeringar kunde betraktas ur tre olika aspekter och som en del i företagets strategiska utveckling. Första aspekten kunde ses som ett syfte att skapa en resursstruktur samt resurspotential som var optimal för att verkliggöra en strategisk inriktning i framtiden. Den andra aspekten var att investeringen även kunde betraktas som ett organisatoriskt planerings- och beslutsproblem. Investeringar kunde som tredje aspekt betraktas som en långsiktig finansiell skyldighet, då kapitalet blev uppbundet samt underlag för kalkylering och bedömning av ekonomisk avkastning genom en beskrivning av framtida finansiella flöden. (Nilsson & Persson 2009)

Som tidigare nämnt innebar investeringar att en summa pengar satsats idag i hopp om att få igen mer i framtiden. Anledningen till att pengar bundits i exempelvis anläggningar var eftersom det antogs bli en lönsam investering (Carlsson 2002). De tre huvudsakliga investeringarna kunde delas in i tre olika typer *realinvesteringar, finansiella och strategiska investeringar*.

Realinvesteringar innefattade i huvudsak anläggningstillgångar, fastigheter, maskiner och inventarier. Finansiella investeringar var främst aktier i dotterbolag. I strategiska investeringar ingick exempelvis produktutveckling, personalutveckling och marknadsanalys. (Hallgren 2002)

Olika typer av investeringar hade olika avseenden. Det fanns *expansionsinvesteringar, ersättningsinvesteringar/utbytesinvesteringar, rationaliseringsinvesteringar, marknadsinvesteringar, personalinvesteringar* och *strategiska investeringar* (Carlson 2002). Ytterligare en investeringstyp var *anläggningstillgångar* (Persson & Nilsson 2009).

*Expansionsinvesteringar* var vanliga när målet var att öka kapaciteten volymmässigt exempelvis behövde en nystartad firma all kapacitet och utrustning den kunde få för att kunna starta upp

verksamheten. *Ersättningsinvesteringar/utbytesinvesteringar* var investeringar som behövde köpas in för att ersätta de äldre maskinerna. Denna typ av investering hade därför inte för avsikt att öka volymen utan att kunna bibehålla den befintliga nivån. (Carlson 2002) När det gällde *ersättningsinvesteringar* fanns det både *engångsinvesteringar* och återkommande investeringar som skiljdes åt. Löfsten (2002) definierade *engångsinvesteringar* som investeringar som inte återkom när livslängden hade upphört. Då en investering återkom när den totala livslängden hade tagit slut menar Löfsten (2002) var en återkommande investering. Om det antingen var en återkommande investering eller engångsinvestering brukade beslutas vid investeringens startpunkt. Det kunde dock tillkomma en problematik då det kunde vara svårt att förutspå framtida marknader. (Löfsten 2002) *Rationaliseringsinvesteringar* kunde användas när en verksamhet ville ändra produktionsmetoden. Det kunde exempelvis vara att byta ut en tidigare manuell produktionsmetod som skulle mekaniseras eller att ett moment som utfördes av människor byttes ut mot maskiner. Innan försäljning torde det ske en bearbetning av kunder. (Carlson 2002)

*Kostnadsreducerande investeringar* som även kallades *rationaliseringsinvesteringar* innebar ett utbyte av befintliga produktionsutrustningar och produktionsmetoder. Styrkan hos kostnadsbesparande investeringar var ett minskat behov av arbetskraft. (Bergknut, Hentzel & Elmgren-Warberg 1993) I *anläggningstillgångar* ingick anskaffningar av fastigheter och inventarier (Persson & Nilsson 2009).

Med hjälp av *marknadsinvesteringar* gjordes det stora satsningar på bland annat marknadsundersökningar, kundträffar, annonseringar och deltagande i mässor. Vid denna typ av investeringar var avsikten att ge försäljningsmöjligheter i framtiden. Under senare år hade personalen på företag blivit den kanske viktigaste resursen. Därav var *personalinvesteringar* viktigt då det kunde ske genom anställning av ny personal, löpande utbildning av personal samt uppdateringar för att arbeta på ett konkurrenskraftigt sätt. Satsning på kompetenshöjning kunde vara mycket dyra kostnader och torde analyseras innan de besluten genomfördes. Den sista typen av investeringar kallades *strategiska investeringar* vilket var satsningar som torde genomföras eller som kunde förbättra möjligheterna för att bedriva verksamheten. Det kunde exempelvis vara vid uppköp av en konkurrent, vid sökning av patent eller för att kunna skapa stordriftsfördelar. (Carlson 2002) Intäktskapande investeringars syfte var att generera ökat inflöde av pengar genom nyinvesteringar exempelvis satsning på nya produkter eller nya användningsområden (Bergknut, Hentzel & Elmgren-Warberg 1993).

De olika investeringarna som designbyråer fattade kunde generaliseras till de investeringstyperna som behandlades i teorin. I studiens analyskapitel har det analyserats över vilka de viktigaste investeringarna för en designbyrå kunde vara och hur det kom sig. Vilka investeringstyper ur den finansiella teorin som kunde passa in på designbyråers investeringar samt skillnader och likheter mellan de olika designbyråerna har analyserats.

### **2.1.2 Porters fem konkurrenskrafter**

För att få förståelse för branschkonkurrens och lönsamhet i varje bransch torde branschens underliggande struktur analyseras i form av de fem konkurrenskrafterna. Analys borde ske för att exempelvis uppfatta vilka skillnader bilbranschen hade jämfört med marknaden för konstverk (Porter 2008). Porters fem konkurrenskrafter innefattade *konkurrens från nya aktörer, konkurrens från substitut produkter eller tjänster, leverantörers förhandlingsstyrka, kunders förhandlingsstyrka* och *konkurrens från befintliga aktörer* (Porter 2008). Vid förståelse för konkurrenskrafterna och de underliggande orsakerna kunde avslöja bakgrunden för en bransch nuvarande lönsamhet. Samtidigt förseddes ett ramverk för att påverka och förutse lönsamheten samt konkurrensen över tid. De starkaste konkurrenskrafterna bestämde lönsamheten i en bransch och de blev de viktigaste för strategiformuleringen. Nedan följer en beskrivning av de fem konkurrenskrafterna:

*Konkurrens från nya aktörers inträde* i en bransch ledde till ökad kapacitet och begär att vinna marknadsandelar som medförde pressade priser, kostnader och den investeringstakt som krävdes för att konkurrera (Porter 2008).

*Leverantörernas förhandlingsstyrka* innebar att kraftfulla leverantörer tenderade att erövra mer värde till sig själva genom att ta betalt i högre pris, begränsad kvalitet och tjänster eller förändrade kostnader hos branschkonkurrenter. De kunde även pressa fram lönsamhet genom en bransch som var oförmögna att efterlämna kostnadsökningar på egen hand. (Porter 2008)

*Kundernas förhandlingsstyrka* var i motsats till leverantörernas förhandlingsstyrka att erövra mer värde genom att pressa ned priser, kräva bättre kvalitet av produkter och tjänster. Därigenom tvingades priserna upp och i allmänhet konkurrerade branschkonkurrenter mot varandra på bekostnad av branschens lönsamhet. (Porter 2008)

*Konkurrens från substitutprodukter eller tjänster* där substitutet uppfyllde samma eller liknande funktion av en produkt eller tjänst fast genom olika medel. När hotet från substitut var högt drabbades branschens lönsamhet negativt. Substitutprodukter eller tjänster begränsade en branschs möjlighet till lönsamhet genom att sätta ett pristak. (Porter 2008)

*Konkurrens från befintliga aktörer* innebar rivalitet mellan befintliga konkurrenter som hade många välkända former som inkluderade prisdiskontering, lansering av nya produkter, reklamkampanjer samt serviceförbättringar. Hög rivalitet begränsade en branschs lönsamhet. Det fanns två faktorer som ledde till i vilken grad rivalitet gjorde att en branschs vinstpotential drevs ned. Det berodde på intensiteten samt vilka företagen konkurrerade med. (Porter 2008)

Porters konkurrensfördelar kunde kopplas till varför kunden skulle välja just den designbyrån när det fanns andra valmöjligheter. Därmed kunde det vara värdefullt att utföra fördelaktiga investeringar som designbyrå. En lyckad investering skulle kunna leda till en konkurrensfördel som designbyrå. I denna studie kunde *konkurrens från befintliga aktörer* vara den största konkurrenskraften eftersom studien undersökte skillnader och likheter mellan de olika designbyråerna. *Kundernas förhandlingsstyrka* kunde kopplas ihop med designbranschen genom att designbyråer konkurrerade med att skapa kvalitet som var rätt för användaren istället för att konkurrera i pris (Johansson 2006). Därmed kunde god kvalitet vara en viktig faktor för att designbyråer skulle vinna konkurrensfördelar på marknaden. En annan konkurrenskraft som kunde kopplas till studien var *konkurrens från nya aktörers inträde* på marknaden. Det kunde vara av betydelse för designbyråer att genomföra investeringar för att behålla sin position på marknaden samt vara medvetna om utvecklingen och hålla sig uppdaterade. Det kunde även vara intressant att undersöka om det fanns en koppling mellan designbyråer och dess *konkurrens från substitutprodukter eller tjänster*.

### **2.1.3 Strategic Planning as a Complex and Enabling Managerial Tool**

Enligt den tidigare forskningen var den strategiska planeringsprocessen central för överlevnaden och tillväxten i ett företag på en dynamisk marknad. I den tidigare forskningen analyserades data från en undersökning med högteknologiska industriföretag för att kunna avgöra om det var möjligt att bryta den vanligen upplevda utbytet (trade-off) mellan den strategiska planeringens positiva inflytande för ett företags lönsamhet och dess negativa påverkan på företagsinnovationer. (Song, Zhao, Arend & Im 2015) Adler och Borys (1996) antydde att strategisk planering var en komplicerad process som var beroende av företagets egenskaper och som av de anställda

antingen kunde uppfattas som en möjliggörande eller tvingande process (Adler & Borys 1996). Den tidigare forskningen visade att strategisk planering hade en negativ effekt på innovationsaktiviteter, men en positiv effekt på den finansiella prestationen. Det framkom även att styrbara företagsegenskaper som risktagnings- och kunskapsbaserade belöningsystem hade en påverkan på utbytet (trade-off). Givet de högre nivåerna för risktagnings- och kunskapsbaserade belöningsystemen kunde företag använda strategisk planering för att både uppnå hög avkastning på investeringar samt en hög grad av innovationsaktivitet. (Song et al. 2015)

Den tidigare forskningen kunde kopplas till hur strategisk planering förekommer i designbyråer och om det fanns något strategiskt tänk bakom investeringsbesluten som genomfördes i designbyråerna. Syftet med den tidigare forskningen var att undersöka om det kunde finnas ett samband mellan att den strategiska planeringen hade en negativ påverkan på företagets innovationer eller en positiv påverkan på deras lönsamhet. Innovationer kunde i studien ses som designbyråers investeringar som kunde generera innovationer i form av designprojekt. Den strategiska planeringen hade enligt forskningen en negativ effekt enligt företagen. Det var av relevans att undersöka om det utifrån designbyråers perspektiv fanns en negativ effekt på innovationer. Om det skedde en för ingående strategisk planering skulle det kunna finnas risk för att en investering inte genomfördes.

**Tabell 1: Sammanställning av investeringar och konkurrenskrafter**

	Innebörd av teori eller forskning	Tillämpning till denna studie
<b>2.1.1. Investeringstyper</b>	Huvudtyper: realinvesteringar, finansiella investeringar och strategiska investeringar. Olika investeringstyper med olika avseenden: expansionsinvesteringar, ersättningsinvesteringar, rationaliseringsinvesteringar, marknadsinvesteringar, personalinvesteringar och strategiska investeringar.	Denna studie undersökte vilka av investeringskategorierna designbyråerna hade och vilka de viktigaste investeringarna var och varför, samt likheter och skillnader mellan designbyråerna i studien.
<b>2.1.2. Porters fem konkurrenskrafter</b>	Konkurrens från nya aktörer, konkurrens från substitutprodukter eller tjänster, leverantörers förhandlingsstyrka, kunders förhandlingsstyrka och konkurrens från befintliga aktörer.	Med hjälp av lyckade investeringar kunde det bidra som en framgångsfaktor för en designbyrå. Det kunde kopplas med att en framgångsrik designbyrå med hjälp lyckade investeringar kunde uppnå konkurrensfördelar.
<b>2.1.3. Strategic Planning as a Complex and Enabling Managerial Tool</b>	Forskningen visade att strategisk planering hade en negativ effekt på innovationsaktiviteter men en positiv effekt på den finansiella prestationen.	Forskningen kunde kopplas till på vilket sätt strategisk planering förekom i designbyråer och om det fanns något strategiskt tankesätt bakom investeringsbesluten som genomfördes i designbyråer.



## **2.2 Risk, osäkerhet och lönsamhet**

### **2.2.1 Risk och osäkerhet**

Ofta behandlades risk tillsammans med osäkerhet. Gällande osäkerhet var utfallen kända i bästa fall. Risk kunde enligt beslutsprocessen förklaras som att sannolikheten för att något av utfallen skulle inträffa var känt eller gick att bestämma. (Persson & Nilsson 2009) Attityden till risk var beroende av situationen. Om uppfattningen av likviditeten var god fanns det mer sannolikhet att ta större risker än om det skulle varit tvärtom. (Bergknut, Hentzel & Elmgren-Warberg 1993)

Risker vid ett investeringsbeslut gick att beräkna samt att analysera med hjälp av olika statistiska analysmetoder (Persson & Nilsson 2009). Osäkerheten som fanns vid en investering kunde betraktas som ett prognosproblem, trots bra prognosmetoder skulle osäkerheten funnits kvar. Osäkerhet fanns alltid mer eller mindre i investeringsbeslut och resultatet berodde på många olika variabler. (Persson & Nilsson 2009) Osäkerhet kunde undvikas genom att öka förståelsen vid uppfattning av "varningssignaler" i ett tidigt skede. Det kunde undvikas med exempelvis enkla kalkylvarianter, analys av alternativa utvecklingar och känslighetsanalyser. Genom att vara medveten om de kritiska variablerna samt förändringar kunde det bidra till att det blev lättare att finna avvikelser i de kritiska variablerna och därmed undvika osäkerhet. (Persson & Nilsson 2009)

Både risk och osäkerhet kunde finnas vid ett investeringsbeslut oavsett företagsområde men också företagsstorlek. Därav var risk och osäkerhet av stor vikt i studien vid undersökning av designbyråers investeringsbeslut. Det var relevant att undersöka om en investering enligt designbyråer ansågs vara en risk eller möjlighet samt om det kunde finnas likheter eller skillnader mellan designbyråerna i fråga. Det var även intressant att jämföra om designbyråers syn på risk överensstämde med det finansiella synsättet.

### **2.2.2 Lönsamhet**

Ett företags framtida planering fick ofta uttryckas i en preciserad budget för det närmsta kommande året som leder till mer översiktliga planer. Därför krävdes planering vid bedömningen av ett investeringsprojekt, då det gällde delar av företagets verksamhet som kunde beröras av den nya planerade investeringen. Vid stora investeringar eller även kallade strategiska investeringar kunde verksamhetsriktningen bli låst, svårförändrad samt vara avgörande för ett företags överlevnad. Löpande produktion samt investeringar kunde bidra till att höja ett företags

lönsamhet. Desto högre lönsamhet en investering eller enskild produktion hade, ju mer kunde det bidra till att öka verksamhetens lönsamhet i helhet. (Ljung, Nilsson & Olsson 2007) Lönsamhet innebar när en investering gav tillbaka minst det satsade kapitalet (Persson & Nilsson 2009).

I ett företag kunde lönsamheten endast bedömas om vinsten kunde sättas i förhållande till något. Då vinsten sattes i relation till resurserna, de tillgångar som användes i företaget, gick det att beräkna räntabilitet på det totala kapitalet. Måttet mätte hela företagets lönsamhet. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2010)

Enligt Lind (2010) var lönsamhet viktigt för företag som befann sig på en konkurrensutsatt marknad, annars kunde de riskera att gå i konkurs (Brunsson 2010). Designbyråer befann sig på en föränderlig marknad (Kirkels & Duysters 2010). Därmed kunde det vara viktigt att följa med i utvecklingen för att kunna konkurrera, vilket gjorde det relevant att undersöka vad designbyråer ansåg vara lönsamt. Det var också av relevans för studien att undersöka vad designbyråer angav vara lönsamhet i förhållande till grundinvesteringen, när den var lönsam samt vad en lyckad investering var enligt en designbyrå.

### **2.2.3 Sometimes less is more - The influence of information aggregation on investment decisions**

Den tidigare forskningen visade enligt Kaufmann och Weber (2013) att sättet som riskinformationen presenterades på hade en stor inverkan på risktagningsbeteendet. I den tidigare forskningen belystes den viktiga frågan om investerarnas uppfattning av information om risk och hur de införlivade den informationen i sina fördelningsbeslut beroende på graden av informationssammanställning. Överlag uppmuntrade en högre grad av informationssammanställning större risktolerans. Effekten av det åtföljdes av lägre riskuppfattning och en noggrannare uppskattning av sannolikheten av en förlust. Det innebar att deltagarnas beslut om att öka risktagandet inte nödvändigtvis behövde bero på en underskattning av risken enligt den tidigare forskningen. Det kunde istället vara omvänt som i sin tur enligt studien kunde bero på felaktig tolkning eller bristande kunskap om riskerna. (Kaufmann & Weber 2013)

Den tidigare forskningen kunde kopplas till om och hur riskmedvetna designbyråer var i beslutsfattandet av investeringar. Det kunde vara av intresse att undersöka om de var medvetna om riskerna och om informationen om risker påverkade deras investeringsbeslut.

**Tabell 2: Sammanställning av risk, osäkerhet och lönsamhet**

	Innebörd av teori eller forskning	Tillämpning till denna studie
<b>2.2.1. Risk och osäkerhet</b>	Risker vid ett investeringsbeslut kunde beräknas och analyseras med olika statistiska analysmetoder. Osäkerheten som fanns vid en investering kunde betraktades som ett prognosproblem.	Denna studie undersökte om en investering enligt designbyråer ansågs som en risk eller möjlighet samt om det kunde finnas likheter eller skillnader mellan designbyråerna.
<b>2.2.2. Lönsamhet</b>	Investeringar kunde bidra till ökad lönsamhet i företaget. Lönsamhet innebar när en investering gav tillbaka minst det satsade kapitalet.	Det var relevant att undersöka vad designbyråer ansåg vara lönsamt i förhållande till den satsade investeringen samt när den var lönsam.
<b>2.2.3. Sometimes less is more- The influence of information aggregation on investment decisions</b>	Forskning visade på att sättet som riskinformationen presenterades på hade en stor inverkan på risktagningsbeteendet vid en investering.	Forskningen kunde kopplas till om och hur riskmedvetna designbyråer var vid investeringsbeslut. Det kunde vara av intresse att undersöka om informationen om risker påverkade deras investeringsbeslut.

## 2.3 SME och investeringsbeteende

### 2.3.1 “Bootstrapping”: the investment decision-making process in small firms

Ekanem (2005) studerade hur investeringsbeslut fattades i små företag för tryck- och klädesindustrin. Huvudargumentet var att de använde “bootstrapping” som teknik vid beslutsfattandet om investeringar istället för formella metoder vilket föreslogs i den finansiella ledarskaps litteraturen. “Bootstrapping” var en form av lärande beteende som förde samman kunskap, färdigheter, värderingar och attityder vilket tillsammans tillhandahöll ägare och ledningen möjligheten att utvärdera resultaten som var baserade på tidigare erfarenheter. (Ekanem 2005)

Resultaten i Ekanems (2005) forskning visade att ägarna och ledningen hittade sina egna lösningar på problem som i forskningen beskrevs som “bootstrapping”. I stället för att använda etablerade metoder eller tillvägagångssätt hade de hittat vägar runt problemen genom att använda informella rutiner som gav tillfredsställande lösningar som visserligen inte var uttryckligen rationella, men var kopplade rationellt. Lösningarna var rationella inom ramen för ägar- och ledningsuppfattning, kunskap och erfarenhet. Enligt Ekanem (2005) fanns det bevis på att ägare

och ledning lärde sig av sina tidigare erfarenheter alternativt erfarenheter i deras närliggande nätverk. Det fanns därmed enligt forskningen tecken på organisatoriskt lärande i alla de undersökta fallstudieföretagen. (Ekanem 2005)

Med hjälp av denna forskning var det intressant att studera om designbyråer som tillhörde mikro och små företag tillämpade "bootstrapping" vid investeringsbeslut, vilket innebar att designbyråer utgick från den typiska rationella ramen som Ekanem (2005) använde.

### **2.3.2 Investment, resolution of risk, and the role of affect**

Den tidigare forskningen behandlade tidpunktens påverkan för nedbrytningen av risk var avgörande för investeringsbeteendet, då fokus låg på betydelsen av att påverka. I forskningen var bästa möjliga tekniker från experimentell ekonomi samt psykologi till användning för att frammana inställningar men även för att kunna mäta känslor samt personlighetsdrag. Forskarnas huvudupptäckt var att tidpunkten för beslutet av risken var avgörande för investeringen, som var reglerad av sannolikheten för investeringens framgång. Det visade sig att känslor spelade en viktig roll vilket kunde förklara deras huvudresultat. (van Winden, Krawczyk & Hopfensitz 2011)

I den tidigare forskningen framgick det att känslor kunde vara en bidragande faktor som påverkade vilka investeringsbeslut ett företag gjorde samt varför. Det kunde appliceras i studien då det undersökts om designbyråer blandade in känslor eller fattade beslut via magkänsla, vilket kunde betraktas som mjuka faktorer och irrationell handling vid beslut av en investering.

### **2.3.3 Brokerage in SME networks**

I Kirkels och Duysters (2010) forskning fokuserade det på små och medelstora företags nätverk av design- och högteknologiska organisationer. De undersökte förekomsten av de viktigaste förmedlarna i nätverket i design- och högteknologiska organisationer och det utformade förhållandet mellan en persons förmedlingskapacitet och egenskaper. Det var förekommande i den komplexa och krävande miljön att företagen ställdes inför sina egna begränsningar mer och mer. Därmed behövde organisationer förlita sig mer på förmedlare för att få tillgång till extern kunskap. (Kirkels & Duysters 2010) I en miljö som präglades av osäkerhet, komplexitet och snabb teknisk utveckling var samarbetsbehovet stort. Det kunde finnas ett behov av att samarbeta med andra för att införskaffa kunskap och kompetens, men samtidigt var det ofta svårt att anskaffa partners och de kunde sakna kunskapsbasen som krävdes för att kunna absorbera

kunskapen som krävdes. Design hade stor betydelse inom produktutvecklingen och det fanns en ökning av samarbetet mellan design- och högteknologiska organisationer. Enligt forskningen sågs design som en dynamisk men fragmenterad bransch som blev allt viktigare i produktutvecklingen. (Kirkels & Duysters 2010)

Baserat på resultaten borde små och medelstora företag engagera sig i antingen ideella eller tekniska projekt. Små och även ideella organisationer borde investerat i kontakter som hade branscherfarenhet och en bred kunskapsbas, om inte dess förmedlingskapacitet stämde överens med dess ambitioner. (Kirkels & Duysters 2010)

Den tidigare forskningen om SME-företag kunde kopplas till designbyråer då de befann sig i en dynamisk och osäker bransch. De torde därför följa med i utvecklingen och ständigt förnya sitt utbud. Enligt den tidigare forskningen kunde det finnas ett behov av att samarbeta med andra och att införskaffa kunskap samt kompetens. Det var av intresse att undersöka om det fanns samma koppling i designbyråers investeringar.

**Tabell 3: Sammanställning av SME och investeringsbeteende**

	Innebörd av teori eller forskning	Tillämpning till denna studie
<b>2.3.1. "Bootstrapping": the investment decision-making process in small firms</b>	"Bootstrapping" var en form av lärandebeteende som förde samman kunskap, färdigheter, värderingar och attityder. Tillsammans tillhandahöll ägare och ledningen möjligheten att utvärdera resultaten som var baserade på tidigare erfarenheter.	Med hjälp av den tidigare forskningen fanns det intresse att studera ifall designbyråer tillämpade "bootstrapping" vid investeringsbeslut.
<b>2.3.2. Investment, resolution of risk, and the role of affect</b>	Forskningens huvudupptäckt var att tidpunktens påverkan för nedbrytningen av risk var avgörande för investeringsbeteendet, reglerad av sannolikheten för investeringens framgång. Det visade sig att känslor spelade en viktig roll i investeringsbesluten.	Forskningen applicerades i denna studie då det undersöktes om designbyråer blandade in känslor eller fattade beslut via magkänsla, vilket kunde betraktas som mjuka faktorer vid ett investeringsbeslut.
<b>2.3.3. Brokerage in SME networks</b>	Det framkom att små och ideella organisationer borde investera i kontakter som hade branscherfarenhet och en bred kunskapsbas om inte deras förmedlingskapacitet överensstämde med dess ambitioner. Det kunde finnas ett behov av samarbete med andra samt att införskaffa kunskap och kompetens.	Avsikten var att undersöka om det fanns likheter av att ta hjälp av externa faktorer i designbyråernas investeringar gentemot forskningens då den också berörde designbranschen.

## 2.4 Investeringsbeslut

### 2.4.1 Small Firm Investment and Financing Decisions: An Option Value Approach

Den tidigare forskningen undersökte om den senaste utvecklingen av investeringsteori. Forskningen försökte rikta sig till både finansiella och reella beslut i en osäker miljö. Enligt den senaste värdeoptionens förhållningssätt till investeringar av olika grad med återkallning präglade kapitaliseringsprocessen av grupper från både små och stora företag. Författaren antog att företagens investeringsbeslut skiljde sig under osäkerhet. Tillgångsåterkallning påverkade företags finansieringspolitik med hänsyn till det observerade sambandet mellan tillgångarnas och skuldernas sammansättning. Vid antagandet av en annan grad för återkallning av en investering i små och stora företag undersökte Calcagnini och Iacobucci (1997) hur företagen reagerade på ränteosäkerheten. Utifrån optionsvärdets inställning till investeringar identifierades det att ekonomiska möjligheter och de flesta investeringsutgifter hade tre huvudegenskaper för investeringar. Huvudegenskaperna innefattade att investeringar betraktades som sänkta kostnader som inte kunde återfås, investeringsbeslut var osäkra samt beslutet om investeringar kunde fördröjas. I den tidigare forskningen användes beräkningar av exempelvis aktier eller optioner tillsammans med räntan. Huvudresultatet för den tidigare forskningen var att ränteosäkerhet utövade en negativ inverkan på ett företags investeringars efterfrågan, vilket gällde stora företag mer än små. Ett annat samband var att företags hävstångskraft också visade ett negativt samband med ränteosäkerheten. (Calcagnini & Iacobucci 1997)

Den tidigare forskningen kunde appliceras på studien genom att undersöka om designbyråer som ingick i en dynamisk marknad hade samma synsätt på investeringar. Det var av intresse att undersöka om de tog hänsyn till faktorer som exempelvis ränta vid investeringsbesluten. Ytterligare om det i sådant fall hade en negativ eller positiv påverkan på företags investeringars efterfrågan. Den tidigare forskningen kunde även vara intressant att jämföra med designbyråer.

### 2.4.2 Using IT fashion investments to optimize an IT innovation portfolio's risk and return

Enligt Fridgen och Moser (2013) var trender inom informationsteknik (IT) nytt samt framåtväxande i form av IT-innovationer. IT-trenden kunde naturligtvis karaktäriseras av både en hög risk samt en hög förväntad avkastning. Enligt forskarna framkom att det inte fanns några metoder som var lämpliga för att kvantifiera IT-trenders effekt. Vid beslutsfattandet av uppdrag om IT-trender beslutades dem oftast via antingen magkänsla eller för att följa med i utvecklingen. För att kunna stödja ett affärsbeslut om IT-innovationer samt att kunna demonstrera hur viktigt

ett stabilt beslut om IT-trenduppdrag inom IT-innovationsportföljen var. Denna tidigare forskning syftade på en modell vilket skulle ge den optimala andelen ITFE (beslut om IT-trenduppdrag) inom en IT-innovationsportfölj enligt aspekter kring risk och avkastning. Med hjälp av ett exempel från verkligheten från finansiella industrin, fick de resultat samt rekommendationer för beslut om IT-trenduppdrag inom IT-innovationsportföljen. Resultatet i den tidigare forskningen var att engagemang i kombination med riskabla IT-trender kunde användas för att maximera värdet av en IT-innovationsportfölj men också för att minimera sin totala risk. (Fridgen & Moser 2013)

Den tidigare forskningen kunde vara intressant för studien eftersom både IT- och designbranschen arbetade med innovation och båda branscherna kännetecknades av att behöva vara uppdaterade om trender. I forskningen angavs att magkänsla eller att följa med i utvecklingen avgjorde vid beslutsfattandet. Ytterligare framkom det fanns få lämpliga metoder för att kvantifiera risk och avkastning. Det kunde vara av intresse att undersöka om det skiljde sig i IT-trenduppdrag och designbyråers investeringsbeslut eller om det kunde vara liknande.

**Tabell 4: Sammanställning av investeringsbeslut**

	Innebörd av teori eller forskning	Tillämpning till denna studie
<b>2.4.1. Small Firm Investment and Financing Decisions: An Option Value Approach</b>	Huvudegenskaper: - investeringar sågs som sänkta kostnader som inte kunde återfås. - investeringsbeslut var osäkra. - beslutet om att investera kunde fördröjas. Ränteosäkerheten utövade en negativ inverkan på ett företags investeringars efterfrågan. Företags hävstångskraft visade ett negativt samband med ränteosäkerheten.	I studien kunde det undersökas om designbyråer tog hänsyn till faktorer som exempelvis ränta vid investeringsbeslut. Om det i sådant fall hade en negativ eller positiv påverkan på företags investeringars efterfrågan. Det var även av intresse att jämföra forskningen med designbyråer och deras synsätt på investeringar.
<b>2.4.2. Using IT fashion investments to optimize an IT innovation portfolio's risk and return</b>	Enligt forskningen fanns inga lämpliga metoder för kvantifiering av IT-trenders effekt. Besluten skedde oftast via magkänsla eller för att följa med i utvecklingen. Engagemang i kombination med riskabla IT-trender kunde användas för värdemaximering av en IT-innovationsportfölj samt att minimera den totala risken.	Forskningen kunde kopplas till denna studie eftersom det var intressant att undersöka om det skiljde sig i IT-trenduppdrag och designbyråers investeringsbeslut eller om de var liknande eftersom de tillhörde liknande branscher.

### **3. Metod**

*Kapitlet innefattade vilka möjliga metoder som kunde tillämpats i studien samt vilken metod som användes. Det behandlade urvalskriterier, population och urval. Ytterligare innehöll det studiens tillvägagångssätt samt trovärdighet.*

#### **3.1 Möjliga metoder**

Det fanns många olika metoder att använda vid en studie där forskningsmetoderna delades in i kvantitativ och kvalitativ metod (Denscombe 2003). En kvantitativ forskningsmetod kunde användas då enkäter skulle skickats ut till olika designbyråer i Stockholm för att få tillgång till primärdata, då forskaren själv insamlat informationen (Denscombe 2003). Alternativet valdes inte på grund av den osäkerhet som fanns eftersom designbyråerna eventuellt inte skulle antagit sig enkäterna samt att det inte skulle ge djupare förståelse för vad investeringsbesluten baserades på. Det skulle ytterligare krävs ett större antal designbyråer för en sådan studie i jämförelse med en kvalitativ studie.

En annan kvantitativ metod var att använda sig av sekundärdata, det innebar när källan som användes var framställt för andra ändamål och inte det studien avsåg att undersöka (Denscombe 2003). Det kunde skett genom att exempelvis undersöka årsredovisningar och hur investeringsbeslut hade påverkat likviditeten. Om denna typ av studie hade genomförts skulle det gjorts en avgränsning på endast designbyråer som hade årsredovisningar tillgängliga för att göra studien genomförbar. Alternativet valdes inte på grund av att alla designbyråer inte hade årsredovisningar tillgängliga och därmed begränsade det studiens urval. Dessutom hade det kunnat försvåra att dra slutsatser om vad för investeringsbeslut som fattades samt hur de påverkade designbyråerna.

Ytterligare en forskningsmetod som kunde användas var en kvalitativ metod i form av en fallstudie för att få djupgående information om ett fåtal designbyråer. Det kunde ha skett med intervjuer med flera anställda på designbyråerna, det vill säga gruppintervjuer för insamling av primärdata. Alternativet skulle kunnat vara positivt eftersom respondenterna kunde hjälpts åt att besvara frågorna men det kunde också varit negativt då respondenterna kunde påverkat varandras svar. Ytterligare kunde det hända att de var en specifik anställd på designbyrån som hanterade investeringsbesluten. Därav skulle gruppintervjuer inte underlättat och metoden valdes bort.



Utgångspunkten vid induktiv ansats var att utifrån observationer och egna erfarenheter kunna dra generella slutsatser med hjälp av den insamlade informationen (Huff 2009). Forskningsansatsen användes inte eftersom den inte hade gett tillräckligt med information för studien baserat på observationer.

### **3.2 Val av metod och motiv för metod**

Studien genomfördes med en kvalitativ forskningsmetod. En djupare förståelse samt kunskap tillhandahölls kring hur investeringsbesluten fattades, därav valdes en kvalitativ metod som fokuserade på ord (Denscombe 2003). Därmed var intervjuer att föredra som primärdata eftersom en djupare inblick kunde tillhandahållas till skillnad mot att endast fokusera på statistiska aspekter som vid en kvantitativ forskning. Om en enkätundersökning skulle genomförts hade det varit svårare att förklara frågor och kunna ställa följdfrågor ifall information saknades. Fördelen med intervjuer var att respondenten kunde kontaktats igen vid exempelvis utveckling av svar eller vid funderingar. Det kunde varit svårare att gå tillbaka till en respondent vid en kvantitativ forskningsmetod. Det kunde även förekomma svårigheter att kunna besvara på studiens problemformulering genom en statistik forskningsmetod. Därmed föredrogs en kvalitativ forskningsmetod.

En deduktiv forskningsansats användes i denna studie eftersom den var mest passande.

Utgångspunkten var en referensram innehållande modeller eller teorier där hypoteser utformades och testades genom observationer mot verkligheten (Huff 2009). Dock hade inga hypoteser gjorts i denna studie eftersom det fanns lite forskning kring vad för typ av investeringsbeslut en designbyrå gjorde. Observationer gjordes inte eftersom det inte skulle gett tillräckligt med information för att besvara problemformuleringen.

Anledningen till varför en fallstudie inte valdes var för att avsikten var att jämföra flera designbyråer istället för att ett eller flera fall skulle undersökts på djupet. Med en fallstudie skulle det försvårat att uppnå ett generaliserbart resultat. Det mest lämpliga alternativet för studien var en komparativ metod, vilket innebar en jämförande studie (Nationalencyklopedin 2016).

Avsikten med studien var att jämföra olika designbyråer med varandra för att urskilja liknelser och skillnader mellan dem samt uppnå ett så rättvisande resultat som möjligt.

### **3.3 Population**

Studiens population bestod av designbyråer i Stockholms innerstad på grund av tillgängligheten samt för att ge en övergripande bild av hur några designbyråer arbetade i Stockholms innerstad.

### **3.4 Urval**

Urvalet bestod av designbyråer på främst Södermalm och Östermalm. Kravet var minst fyra anställda per designbyrå samt välkända kunder. Urvalet bestod av ett subjektivt urval då representativa designbyråer valdes för studien (Halvorsen 2011). Urvalet bestod även av snöbollsurval då rekommendationerna från respondenterna var att kontakta andra designbyråer (Denscombe 2003).

### **3.5 Urvalskriterier**

Den geografiska avgränsningen innefattade designbyråer i olika delar av Stockholms innerstad framför allt Södermalm och Östermalm då forskarna hade undersökt var de flesta designbyråer fanns. Orsaken till uteslutandet av länder och städer var för att få lättillgänglig information och möjlighet till eventuella återbesök vid en personlig intervju.

Undersökningen innefattade tio designbyråer. Valet av antalet designbyråer var för att underlätta tolkningen av intervju svaren samt möjligheten att kunna dra kopplingar mellan svaren. Det hade funnits risk för att färre antal designbyråer inte hade gett en rättvisande bild. Ytterligare hade det försvårat generaliserbarheten av resultaten. Fler designbyråer skulle försvårat sammanställningen och tolkningen av data på grund av tidsbrist om det skulle innefattat majoriteten av Stockholms designbyråer.

Undersökningen innefattade designbyråer med minst fyra anställda eftersom det var mer gynnsamt att undersöka designbyråer med fler anställda än en. Eftersom de troligen gjorde större samt fler investeringar jämfört med designbyråer med färre antal anställda. Trots att designbyråer ingick i kategorin mikro-företag och SME kunde det vara mer representativt att jämföra endast designbyråer med fler anställda än att blanda med mindre exempelvis enmansbyråer.

Det skedde en avgränsning i vilka kunder de arbetat med. Dessa kunder skulle vara välkända för aktualiseringen av studien samt skapa ett intresse för läsaren. Med välkända kunder menades varumärken i både Sverige och stora delar av världen exempelvis som Google, Ikea, Samsung,

Nike, Pressbyrån och Ica. Det fanns inget fokus vid jämförelse av varumärkena utan bredden av deras produktområden var för att möjliggöra generaliserbarheten av studiens resultat.

Slutligen skedde även en avgränsning i valet av några områden av design som tillämpats i designbyråerna för att få en bredare bild av yrket samt en ökning av generaliserbarheten. Därför var det av större intresse att jämföra designbyråer som inte tillhörde samma områden. Designbyråerna som valts för studien arbetade med visuella identiteter, digitala tjänster, varumärkesdesign, förpackningsdesign och produktdesign.

### **3.6 Tillvägagångssätt**

Studien började med insamling av finansiella teorier och tidigare forskning om design och investeringar från både litteratur och vetenskapliga tidskrifter. Sökningen av tidigare forskning skedde med både nyckelordssökning samt kedjesökning på Södertörns bibliotekshemsida. Det utfördes för att få en bra grund för utförandet av studien och uppbyggandet av problemformuleringen, undersökningsfrågor samt studiens syfte.

För att få en större inblick i vad designbyråer arbetade med och deras synsätt på investeringar sammanställdes sex stycken enklare frågor kring ämnet. Kontakttagandet till förstudien baserades på en tidigare föreläsare som arbetade på designbyrån Propeller Design. Sannolikheten var större att han ville genomföra intervjun än någon okänd. Förstudien genomfördes per telefon med Olle Gyllang. Senare i kapitlet kom mer detaljerad information om förstudien. Svaren presenterar i Bilaga 1.

Utifrån förstudien kunde de aktuella intervjufrågorna för studien utformas och anpassas utifrån problemformuleringen och undersökningsfrågorna för att bli relevanta för studien. Sedan påbörjades insamlingen av designbyråer som var relevanta för studien. Rangordningen skedde utifrån om designbyrån hade välkända kunder samt geografiska position, vilket tidigare definieras i urvalskriterier.

Det mest effektiva sättet att kontakta designbyråer för bokning av personliga intervjuer var att ta kontakt per telefon. Många hänvisade till att maila istället. I samband med mailkontakten bifogades intervjufrågorna samtidigt för att ge respondenterna möjlighet att förbereda genomtänkta svar. När rekommendationer om kontakter från tidigare respondenter erhöles

hänvisades det till mailkontakt med potentiella respondenter och intervjufrågorna bifogades direkt.

Respondenterna fick välja den lämpligaste intervjumetoden för dem, vilket innefattade personlig intervju, mailintervju samt telefonintervju. Personlig intervju på respektive designbyrås kontor föredrogs av forskarna för att få djup inblick samt att det skulle underlätta att exempelvis ställa följdfrågor. Ett besök på en designbyrå kunde bidra till en bättre känsla av verksamheten samt hur de arbetade. Intervjuerna var anpassningsbara efter respondentens önskemål av tid och plats och kunde därav befinna sig på respondentens kontor för att underlätta för dem.

Transkribering av de personliga intervjuerna skedde med hjälp av anteckningar och ljudinspelning för att undvika tolkningsfel av data. Telefonintervjun transkriberades med hjälp av forskarnas anteckningar. Mailintervjuerna togs utifrån respondenternas svar för att ingen omedveten förvridning av svaren skulle ske. Därefter skedde en jämförelse mellan alla deltagande designbyråers svar. De personliga intervjuerna samt telefonintervjuns sammanställda svar skickades till respondenterna för att undvika misstolkning av svaren. Därefter tydliggjordes mönster och avvikelser mellan designbyråerna. Den teoretiska referensramen användes sedan för att säkerställa om den stöddes eller inte av resultaten. Det skedde en analys vars syfte var att lyfta fram liknelser och skillnader mellan designbyråerna.

### **3.7 Förstudie**

En kortare intervju med ordförande Olle Gyllang på designbyrån Propeller Design genomfördes för att få en djupare förståelse samt kunskap för hur och vad en designbyrå arbetade med. Syftet med förstudien var att undersöka den kommande studiens undersökningsbarhet och om studien skulle fungera att genomföra. Som intervjuteknik i förstudien användes anteckningar. Båda intervjuerna lyssnade, antecknade, ställde frågorna samt följdfrågor. Förstudien gjordes för att bidra till en ökad förståelse för att anpassa problemformuleringen och undersökningsfrågorna. Förstudien bidrog till att sammanställa intervjufrågor för studien. Svaren på förstudien presenteras i Bilaga 1. Förstudien bestod av följande frågor:

- 1. Vad gör ni som designbyrå?*

Frågan avsåg att ge en inblick i vad designbyråer arbetade med och därmed fördjupa sig i ämnet.

2. *Vad har enligt er bidragit till er framgång som designbyrå?*

Frågan avsåg vilka faktorer som hade en avgörande roll i designbyråer och deras arbete.

3. *Vad bidrar enligt er till ett lyckat designprojekt?*

Meningen med frågan var att undersöka om designbyråer såg en koppling mellan investeringar och lyckade designprojekt, utan att vara ledande.

4. *Hur går en projektprocess till från kundens önskemål till en färdig produkt/tjänst?*

Frågan avsåg att få en inblick i hur ett projekt kunde gå till samt förståelse för och om de fattade några investeringsbeslut under projektets gång.

5. *Vilka prioriteringar har ni när ni väljer era material?*

Materialvalet var av intresse eftersom det skulle ge förståelse för om designbyråer fattade någon typ av investeringsbeslut gällande material.

6. *Vad gör ni för typ av investeringar/investeringsbeslut?*

Frågan avsåg att få fram vad för investeringstyper designbyråer gjorde och därmed ta reda på om det skulle fungera att genomföra studien.

Frågorna gav en grundläggande bild av vad designbyråer arbetade med samt viktiga val och prioriteringar. Den sista frågan var av stor betydelse för studiens undersökningsbarhet. Förstudien bidrog till kunskap om vad för investeringar en designbyrå kunde fatta beslut om.

### **3.8 Intervjuteknik**

Vid utförandet av de personliga intervjuerna samt telefonintervjun användes intervjutekniker i form av anteckningar. Båda intervjuerna använde sig av ljudinspelning för att senare kunna transkribera dem. Anledningen till att inte endast en av intervjuerna antecknade alternativt spelade in var för att inte gå miste om information. (Denscombe 2003) För att få en lättsam intervju ställde båda intervjuerna frågorna och vid naturligt tillfälle följdfrågor då det krävdes ett mer uttömmande svar eller om missförstånd uppstod.

Personlig intervju var att föredra då mer information kunde ges och missförstånd kunde undvikas genom direkta följdfrågor. Om designbyrån inte hade möjlighet att genomföra en personlig

intervju kunde intervju via mail eller per telefon utföras om det sättet skulle passat bättre för designbyrån.

### **3.9 Utformning av intervjufrågor**

Vid utformningen av intervjufrågorna togs både problemformuleringen samt undersökningsfrågorna i hänsyn för att kunna besvara dem. Intervjufrågorna rangordnades efter relevans för studien och därefter togs endast de mest väsentliga och kärnfulla frågorna med. Ytterligare togs det hänsyn till att inte ha för många frågor för att inte avskräcka respondenten samt skapa större möjlighet till att respondenten skulle gå med på en intervju. För att få en naturlig intervju ställdes lättsammare frågor i början innan de frågor som besvarade undersökningsfrågorna ställdes (Denscombe 2003). Frågorna var utformade på ett icke ledande sätt samt ställdes inte heller på ett ledande sätt. För att undvika missförstånd utformades frågorna för att utifrån respondentens perspektiv uppfattas på det enklaste sättet. Det utformades öppna frågor för att få så uttömmande svar som möjligt samt förståelse, därav uteslöts "ja och nej"-frågor. Med öppna frågor menades att respondenten valde längden på svaret, formuleringen samt vilken typ av ämne som svaret blev uppbyggt på. (Denscombe 2003) Nedan visas intervjufrågorna:

*1. Kan ni berätta kort om vad ni gör som designbyrå?*

Frågans syfte var att få reda på vilken typ av designbyrå det var samt vilket arbetsområde de hade. Fråga ett, två och tre avsågs för att få en "mjukare" start på intervjun.

*2. Hur många anställda har ni?*

Avseendet med frågan var att få reda på företagets storlek, om designbyrån ingick i kategorierna mikro, små företag eller medelstora företag.

*3. Vilka är era tre främsta faktorer som har bidragit till er framgång som designbyrå?*

Syftet med frågan var att få fram vilka faktorer som var viktiga för designbyråer samt se om det fanns en koppling mellan dem till investeringsbesluten.

*4. Vad gör ni för typ av investeringar/investeringsbeslut?*

Frågan avsåg att få reda på vad för investeringar/investeringsbeslut designbyråer gjorde.

5. *Hur tänker ni strategiskt gällande besluten av en investering? (Exempelvis kalkyler eller annat.)*

Frågan ställdes för att få kunskap om hur designbyråer tänkte och prioriterade vid beslutsfattandet av investeringar samt om de använde sig av något hjälpmedel.

- *Vad är det som får er att vilja genomföra en investering?*

För att undersöka vilka faktorerna var till att vilja genomföra en investering, om de tog hänsyn till ekonomiska aspekter eller om det även fanns annat som kunde vara avgörande.

- *Vad är det som får er att inte vilja genomföra en investering?*

Syftet var att finna vilka faktorer det fanns för en designbyrå att inte genomföra en investering, om faktorerna gällde ekonomiska faktorer eller om det kunde bero på exempelvis mjuka värden.

6. *Vad gör en investering lyckad enligt er?*

Med en lyckad investering menades om investeringen genererade värde, exempelvis ekonomiskt eller emotionella värden.

- *När är en investering lönsam för er?*

Frågan ställdes för att få fram om designbyråer hade samma tankesätt som i finansiella termer, allt över noll ansågs vara lönsamt (Persson & Nilsson 2009).

7. *Ser ni på investeringar som risker eller möjligheter?*

Frågan ställdes eftersom det var av intresse att få reda på om designbyråer såg investeringar som risker eller möjligheter och därmed skulle kunna avgöra om de var mer risktagande eller inte.

### **3.10 Reliabilitet**

Med begreppet reliabilitet menades att resultatet från en studie skulle bli oförändrat ifall den skulle genomföras ytterligare en gång. Det var ett mått om det som mättes var stabilt eller inte. (Denscombe 2003)

Det skulle inte blivit samma resultat om studien skulle skett igen om fem år eftersom konkurrensen kunde bli hårdare då designbranschen var en dynamisk bransch och därmed kunde det behövas mer finansiellt tankesätt i designbranschen. I designbranschen var det viktigt att utmana konkurrenterna för att följa med i utvecklingen, där av kunde nya typer av investeringar samt teknik bli aktuellt i framtiden och resultatet för studien skulle troligen inte bli detsamma.

Om studien skulle genomföras på nytt skulle det inte vara säkert att det var samma respondenter som svarade på frågorna, det skulle därmed leda till nya svar vilket ledde till lägre reliabilitet. Även om det skulle varit samma respondenter som deltog i studien ytterligare en gång kunde svaren varierat eftersom de förmodligen inte skulle besvarat likadant som vid gången innan. Det ledde till en lägre reliabilitet vilken skulle kunnat undvikas om studien hade baserats på exempelvis sekundärdata.

Reliabiliteten blev lägre för studien eftersom respondenterna fick intervjufrågorna bifogade i förväg vilket gällde de som intervjuades personligen samt per telefon. Det kunde ha lett till att de förberett svar som inte hade varit lika genuina om frågorna ställts direkt. Dock var det mer fördelaktigt att skicka frågorna i förväg eftersom respondenterna hann förbereda välformulerade svar. Den lägre reliabiliteten hade även kunnat undvikas om mailintervjuer hade exkluderats i studien eftersom missförstånd kunde undvikts.

### **3.11 Validitet**

Validitet innebar om den data som samlats in var relevant för studien, att det som mättes verkligen mätte det som avsågs att mäta (Denscombe 2003). Det fanns olika former av validitet: extern och intern validitet.

Det som bidrog till en ökad validitet för studien var väl formulerade frågor som ställdes och hade relevans för studiens problemformulering och syfte. Det ledde till större sannolikhet att studien mätte det den avsågs mäta och därmed en högre validitet. Formuleringen av undersökningsfrågorna kunde trots att de anpassats enligt forskningsfrågan vara bristande eftersom ingen pilotstudie utfördes. Pilotstudie innebar att frågornas relevans testades innan intervjun genomförts (Ghuri & Grønhaug 2010). Därmed kunde frågornas relevans ifrågasättas. Om inte intervjufrågorna speglade forskningsfrågan kunde det leda till mindre chans att studien mätte det den avsågs mäta, vilket ledde till lägre validitet för studien.

Det som ytterligare kunde leda till en lägre validitet för studien var att respondenten exempelvis missuppfattat frågan alternativt lämnade frågan tom om det gällde en mailintervju. Det kunde leda till att det som avsågs mäta inte mättes eftersom det frågan var avsedd att undersöka inte framgick av ett svar som inte svarade på frågan. Eftersom studien bestod av endast öppna frågor ledde det till att generaliserbarheten av svaren försvårades eftersom respondenterna inte besvarade lika på alla frågor.



Innebörden av extern validitet var hur generaliserbart ett resultat var (Yin 2007). Den externa validiteten för denna studie var inte särskilt hög eftersom den endast speglade tio designbyråers synsätt på investeringar då det fanns många fler designbyråer i Stockholm. Det som kunde ökat generaliserbarheten en aning var att de flesta designbyråerna i studien hade ungefär samma antal anställda. Dock ledde det inte nödvändigtvis till att det utifrån studiens resultat gick att generalisera hur designbyråer såg på investeringar i Stockholms innerstad. För att kunna nå ökad generaliserbarhet skulle en studie på majoriteten av Stockholms designbyråer ha gjorts för att kunna dra generella slutsatser.

Intern validitet innebar om studien stämde överens med verkligheten (Yin 2003). Den interna validiteten för studien var låg eftersom antalet designbyråer var för få för att kunna spegla verkligheten för designbyråer i Stockholm. Om fler designbyråer medverkat i studien skulle verkligheten speglats bättre.

### **3.12 Metodkritik**

Vid förstudien användes inte ljudinspelning utan endast anteckningar som teknik. Därav fanns det risk för att gå miste om vissa delar av intervjun. Därefter användes ljudinspelning vid senare tillfällen när de personliga intervjuerna genomfördes. Ordet *investeringar* kunde ha specificerats bättre i och inför intervjun för att undvika missförstånd. En nackdel med intervjuer som metod var att det kunde vara svårt att genomföra dem igen och få samma svar nästa gång. Det kunde påverkat studiens replikerbarhet och därav påverkat reliabiliteten negativt. Intervju som metod kunde bidra till färre deltagande designbyråer än vid exempelvis en enkätstudie. Därav kunde intervjuer ge en mindre generell bild av designbyråer i Stockholms innerstad eftersom inte alla deltog. Med intervju som metod tog det längre tid att tolka och analysera resultaten.

En fallstudie hade kunnat tillämpas för ännu djupare förståelse av ett fåtal designbyråer för att få mer ingående svar. Dock skulle det inte gett en lika rättvisande bild samt möjligheten till att generalisera resultaten, eftersom färre fall studerats.

Vid mailintervjuer kunde det uppstå feltolkningar av frågorna eftersom intervjuerna inte fanns på plats och kunde förklarats vid eventuell oklarhet. Fråga 5 som behandlade strategiskt tankesätt var ett exempel på fråga som två mail-responder inte besvarats. Det kunde bero på att frågan missuppfattats vid mailintervjuer eftersom huvudfrågan kunde blandats ihop med underfrågorna och uppfattats som samma fråga. Därmed kunde de respondenterna som

missuppfattat frågorna missat att besvara huvudfrågan. Det kunde lett till att frågan i studien var bristande. Därmed skulle det varit till en fördel om studien endast hade bestått av personliga intervjuer för att undvika den typen av misstag för att höja studiens validitet.

Ytterligare borde det genomförts en pilotstudie av intervjufrågorna för att undersöka om respondenten uppfattade frågorna korrekt samt upptäcka brister i dem innan studien genomfördes. Det skulle lett till ökad validitet för studien samt ökad reliabilitet.

Definitionen av välkända kunder kunde vara olika för olika personer på grund av exempelvis ålder och geografisk position. Därmed kunde personers förutsättningar skilja sig beroende på dessa faktorer.

Anledningen till varför osäkerhet inte undersöktes i studien tillsammans med risk var för att osäkerheten inte gick att kalkylera som det gjorde med risken. De var i relation och därför togs båda begreppen med men osäkerheten studerades inte.

### **3.13 Källkritik**

De källor som använts i denna studie var litterära och elektroniska källor samt vetenskapliga tidskrifter. De elektroniska källorna som använts har blivit granskade då upphovsmannen varit känd. Om det inte fanns en upphovsman har källan en hänvisning till var information fås ifrån. De tidigare forskningarna hade blivit vetenskapligt granskade. Stora organisationers hemsidor ansågs vara pålitliga trots att det inte nämnts vem som skrivit informationen. Inga populärvetenskapliga artiklar fanns med i studien utan endast de som klassats som vetenskapligt granskade tidskrifter. Det togs hänsyn till om det var en privatperson som angivit informationen eller en offentlig och att kritisk granskning av vem som angett informationen samt att källan var objektiv. De litterära källornas kriterier var att de skulle vara litteraturvetenskap och objektiva samt beröra studiens områden.

Porters (2008) konkurrenskrafter använts utifrån ursprungskällan, men för att öka aktualiteten skulle tillämpningen av annan modernare forskning om konkurrensfördelar kunnat ha användas. Det skulle i sådant fall speglat nutiden bättre.

Respondenterna kunde betraktas som källor. De fick intervjufrågorna bifogade i förväg för att få möjlighet att besvara välformulerat, vilket kunde bidra till sanningsenliga svar. Enligt etiska riktlinjer fick de även möjlighet till att vara anonyma om de önskade. Även det kunde bidra till

mer sanningsenliga svar om de uppgav information som de av olika skäl inte ville bli kopplade till. Det kunde finnas risk till att de inte uppgav samma information om det inte fanns möjlighet till att vara anonyma. Intervjuarna hade i samband med studien strävat efter att uppnå en bekväm miljö för respondenterna och därmed gett respondenterna möjlighet att välja plats och tid vid personlig intervju, tid vid telefonintervju samt gett de respondenter som valt att besvara frågorna via mail god tid. Alla dessa faktorer kunde bidragit till mer sanningsenliga och källkritiska svar. Om studiens kontaktpersoner från designbyråerna hade haft samma roller i företaget, exempelvis VD:n för designbyrån, kunde det ha påverkat validiteten positivt och källorna kunde ha varit mer generaliserbara då de troligen hade samma information.

Designbyråerna Pjedad och Respondent 10 ansågs vara bristande källor eftersom de inte besvarat vissa frågor samt att deras svar inte alltid besvarat frågan. De besvarade majoriteten av frågorna, därför har de klassats som bristande källor och inte bortfall.

## 4. Resultat

*I kapitlet redovisades data för studiens resultat där designbyråernas svar jämfördes med varandra för att kunna hitta likheter och skillnader. Det var tre designbyråer som valde att vara anonyma.*

### 4.1 Resultatredovisning

#### Respondent 1

Respondent 1 arbetade med att utveckla visuella identiteter, vilket innebar företags grafiska profiler samt förpackningar. De arbetade även med designutveckling av digitala tjänster. Kunderna bestod av exempelvis H&M Home, Pressbyrån, C More, Åbro och Aleris. I Sverige hade de cirka 30 anställda. De tre främsta framgångsfaktorerna var att aldrig kompromissa hantverket design, strategier och designers arbetade tillsammans samt att ha en god kultur i bolaget. Respondent 1 investerade i olika kurser, events och festligheter för medarbetarna. Personalen var det viktigaste, därmed var det viktigt att skapa en trivsamt miljö. Ytterligare en investering var expansion i Norge och Danmark samt nya lokaler i Stockholm. Det som fick Respondent 1 att vilja genomföra en investering var att den genererade god avkastning. För att inte vilja genomföra en investering var det om den inte gav resultat och om risken ansågs vara för hög. En investering ansågs vara lyckad om den gav god avkastning. "Det är svårt att avgöra hur en lyckad investering säkrades när det gällde det kreativa eftersom allt inte var linjärt" enligt Respondent 1. När en investering återbetalat sig det vill säga att intäkterna översteg kostnaderna var den lönsam. Investeringar sågs som både risker och möjligheter, dock torde de balanseras samt tas risker för att få möjligheter. Både ledning och projektledning hade fokus på ekonomistyrning av designbyrån och deras projekt. Det var viktigt att ha en sund ekonomi för att kunna investera.

#### Respondent 2

Respondent 2 var tidigare en design- och varumärkesbyrå, nu kallade de sig för en "Simplifying agency" som bekämpade komplexitet genom att fokusera på kärnvärden. De arbetade med visuell identitet, förpackningar och varumärken som exempelvis Apotek hjärtat, Pressbyrån, Beckers färg och hade fått erbjudande att arbeta med Coca Cola. Respondent 2 var 17 anställda, men de skulle rekrytera till 19 anställda. De tre främsta faktorerna till deras framgång var hög kvalitet i leverans vilket ledde till återkommande kunder, god kundrelation genom att de ständigt

upprätthöll en tät dialog med dem och en tydlig affärsidé. Respondent 2 investerade i ersättning av arbetsutrustning som innefattade datorer med senaste programvaran. De investerade i personal och arbetsmiljön för att behålla företagets välmående. Respondent 2 gjorde nyanställningar för att öka omsättningen. De hade även expansionsinvesteringar inom Sverige som handlade om att bygga ut och förändra kapacitet samt öka tillväxten. Ytterligare en investering var inspirationsresor. Strategimässigt hade Respondent 2 en budget för investeringar. För att vilja genomföra en investering skulle den generera ökad tillväxt. “Vi gör investeringar för att vara en bra arbetsgivare och konkurrenskraftiga” enligt Respondent 2. En anledning till att vilja investera var för att kunna bredda sitt erbjudande genom ny kompetens. De valde att avstå från en investering om risken var för stor. “Men det är svårt att få en tillväxt i företaget om vi inte gör en investering” menade Respondent 2. De gjorde dock inga större investeringar och var inte belånade, vilket inte ledde till en större risk. En investering ansågs lyckad vid avkastning på satsat kapital. Det innebar att kostnaderna var mindre än intäkterna samt bidrog till ökad omsättning. Respondent 2 såg främst på investeringar som en möjlighet men det fanns en risk då den inte gick att förutspå. Risker och möjligheter övervägdes när en investering genomfördes.

### **Respondent 3 - Daytona, Martin Ragnevad, VD & grundare**

Designbyrån hjälpte företag och organisationer med design av digitala tjänster, både konceptuell samt visuell design. De arbetade med kunder som Filippa K, Coop, Gant, Nokia och Fritidsresor och var 35 anställda. Daytonas tre främsta framgångsfaktorer var stort engagemang, stor efterfrågan samt hög kompetens som kunde bidra till nöjda kunder och hög lönsamhet i sina projekt. Det var viktigt att hela tiden förändra deras erbjudande samt kompetensbild. Enligt respondenten investerade de i tid och pengar. “Vi låter inte ekonomisk målsättning vara allenarådande. Intresse, engagemang, spänning är minsta lika viktiga parametrar” enligt Martin Ragnevad<sup>1</sup>. De tänkte långsiktigt samt att ekonomi fanns med i allt de gjorde men fick inte vara en avgörande faktor. De tog hänsyn till return on investment för att de skulle kunna avgöra om ett projekt kunde vara lönsamt, antingen i ett projekts innehåll eller baserat på löpande timprismodell. För att vilja genomföra en ny investering kunde det ofta bero på nyfikenhet på nya teknologier eller nya tillvägagångssätt och att det fanns ett värde i att tillföra erbjudandet. När något motsade deras värderingar, engagemang eller intressen avstod de från att investera eller om det endast var en ekonomisk investering. En lyckad investering gjordes när de uppnådde ett uppsatt mål alternativt delmål eller när det uppstod andra effekter än endast ekonomiska. En

---

<sup>1</sup> Martin Ragnevad VD och grundare Daytona, mailintervju den 5 april 2016 & 20 april 2016.

investering kunde anses vara lönsam när intäkterna för investeringen översteg kostnaderna eller då det gick jämnt ut. De såg investeringar som både möjligheter och risker men de valde aktivt att betrakta investeringar som möjligheter.

#### **Respondent 4 - Designkontoret Silver, Ulf Berlin, en av grundarna för Designkontoret Silver**

Designkontoret Silver arbetade med varumärkesstrategier och design åt kunder, mycket inom snabbbrörliga konsumentvaror men även med egna märkesvaror. På detaljhandelssidan var deras största kund ICA men de hade även haft kunder som Orkla Foods, Cederroth, Åhléns, Twilfit och Cervera. De hade mellan 25-30 anställda, som styrdes av mängden uppdrag. Den första framgångsfaktorn var "Silver till nästa nivå" vilket innebar att det inte fanns något slutmål utan när företaget hade nått ett bestämt mål strävades det direkt efter nästa nivå. Den andra framgångsfaktorn var "Tillsammans skapas möjligheten", vilket innebar att arbeta nära kunden. Tredje faktorn var kombinationen att arbeta med strategi och design. De investerade framförallt i kompetens när de exempelvis såg ett kundbehov, men investeringar gjordes även i lokaler. Personalinvesteringar gjordes för att uppnå effektivitet. Investering i lokal var ingenting i jämförelse med personal. De reste en gång om året som en social aktivitet samt för inspiration. Datanätverk, datorer samt program byttes ut, men det var en liten kostnad jämfört med personalen. Silver byggde insikter på kundundersökningar och trendrapporter som sedan bygger strategier. Strategiskt sätt för att vilja genomföra en investering sågs exempelvis ett kundbehov och att det var säkert att effektiviteten på arbetsplatsen kunde öka. Investeringen gjordes för att bredda bolagets kompetens. I budgeten kalkylerades främst investeringar och kompetens, hur mycket personen skulle kosta samt inspirationsresor inräknades. Det som fick Silver att inte vilja genomföra en investering var när det fanns osäkerhet i orderinflödet. En investering ansågs lyckad om den utvecklade företaget och breddade erbjudandet samt stärkte affären. Vid anställning inom ett halvår skulle personen ifråga bära in sina egna kostnader, när ett år hade gått var den anställda lönsam. De betraktade investeringar främst som en möjlighet, men det fanns alltid en risksida. Det gick inte att investera mer än vad det fanns råd att förlora.

#### **Respondent 5 - Lobby Design, Maria Ottosson, Partner/Creative Director**

Lobby Design var ett konsultföretag som hade åtta anställda. De arbetade med att ta fram helhetskoncept och visualisera varumärken. De fyllde nya varumärken med innehåll samt dispositionerade om och förnyade existerande varumärken med attraktiv design och nya värden. Lobby Design hade haft kunder som Vigårda, Köttbaren, Bistro Jarl och Miss Voon. De tre

främsta framgångsfaktorerna var passion för design, driv och engagemang samt nöjda kunder. Lobby Design investerade i personal genom exempelvis middagar, aktiviteter, konferenser, friskvård och resor. Ytterligare investerade de i kontorsinredning och datorer. Den största investeringen var webbshopen Logosack som blivit finansierad med eget kapital. I det strategiska tankesättet bakom investeringsbeslut lades en budget upp. Om de ansåg att en investering inte kunde generera avkastning genomfördes den inte. Lobby Design värdesatte både ekonomiska och emotionella värden vid investeringsbeslut. En lyckad investering var om den dels bidrog till en bättre arbetsplats, men även om den ökade byråintäkten samt lönsamheten. Det var svårt att avgöra när en investering var lönsam då det berodde på vad som investerades i. "Men avkastning kan även vara andra värden inte bara ekonomiska" menade Maria Ottosson<sup>2</sup>. Det kunde vara värden som inte gav ett mätbart värde men resulterade i avkastning på sikt. De såg på investeringar som både risker och möjligheter. Investeringar baserades nästan alltid på kvalificerade spekulationer och uppskattningar.

#### **Respondent 6 - Pjadad, Petter Kukacka, CD/Founder**

Pjadad var en designbyrå som experimenterade med design, konst och teknologi och var nio anställda. Pjadad hade samarbetat med kunder som Ikea, Sturegallerian, Bruno Götgatan och Iittala. Den första framgångsfaktorn var att ha en stark idé som bas, fanns det ingen idé fanns det inte heller någon form. Andra var en hög lägsta nivå oavsett om det gällde kund eller ekonomi och den tredje var att de valde sina strider. Allt betraktades som en investering, utförde Pjadad något bra kunde det leda till fler kunder. Pjadad investerade i sig själva samt i tid och ibland pengar. Om något saknades eller om en anställd fick en idé som de andra samtyckte med gjordes en investering om det var möjligt. Deras uppdrag var sällan i Stockholm därför investerade de ofta i resor. De gjorde också investeringar i personal som bestod till stor del av interns. Pjadad hade inget strategiskt tänk kring investeringsbeslut utan de gick på magkänslan. Vad som gjorde en investering lyckad visste inte Petter Kukacka<sup>3</sup> men menade att den kunde generera värde på annat sätt än i kapital som exempelvis "kommunikation, är nog det viktigaste värdet för oss". De visste inte när en investering var lönsam för dem men de såg investeringar som möjligheter istället för risker.

---

<sup>2</sup> Maria Ottosson Partner/ Creative Director Mailintervju Lobby Design 8 april 2016 & 21 april 2016.

<sup>3</sup> Petter Kukacka CD/Founder Pjadad, mailintervju den 21 april 2016, 29 april 2016 & 23 maj 2016.

### **Respondent 7 - Propeller Design, Olle Gyllang, Partner/Design Strategist**

Propeller Designs huvudområden innefattade industridesign, interaktionsdesign samt designstrategi och var 13 anställda. Deras kunder bestod av exempelvis Google, Coca Cola, Panasonic, Pax, Kinnarps, Com Hem, Kronan, Volvo och Swedbank. De tre framgångsfaktorerna var företagets erbjudanden, att de levde upp till kundförväntningar samt jobbar inom många produktområden vilket gav en stor kunskapsbank. Propeller Design investerade i utvecklingen av företaget och därför var personal en viktig investering då företaget byggde på den. Ytterligare en investering som var aktuellt för Propeller Design var kontoret i Kina som sågs som en strategisk investering och den hade genererat ett antal kunder och samarbeten. Propeller Designs strategiska tänk vid en investering gjordes genom en analys om investeringen var bra samt om den hade potential för att lyckas. Sedan kalkylerades risken och vad det skulle innebära att genomföra den, därefter gjordes en budget samt bedömning utifrån det. Respondenten menade att de måste förstå kostnaden för satsningen samt risken. För att de skulle vilja genomföra en investering var det viktigt att det fanns något att vinna för deras verksamhet. Investeringen behövde ha bra potential för att lyckas samt kunna generera värde för designbyrån. Om risken var för stor ville de inte genomföra den. En investering ansågs vara lyckad om den skapade värde eller överträffade förväntan, därför gick det inte att säga när en investering var lönsam. De kalkylerade med lägsta nivå för var gränsen skulle gå för att misslyckas samt var budgetens lägsta värde skulle vara. Om resultatet var högre än det som satsats var det en lyckad investering. "En investering kan vara kostsam i pengar men erfarenhetsmässigt kan det vara värt det." menade Olle Gyllang<sup>4</sup>. De såg på investeringar som en möjlighet samtidigt som det fanns ett samband mellan risk och möjlighet. De försökte alltid att bedöma och kalkylera risken med investeringen och risken för att de inte skulle lyckas men också vad det fanns för möjlighet att lyckas. Fanns det potential att lyckas var det värt att göra en satsning.

### **Respondent 8 - Snask, Fredrik Öst, Creative Director & Founder**

Designbyrån Snask arbetade mycket med varumärken och att lösa företagsproblem. De var åtta anställda, men ibland tio stycken. De hade föreläst på företag som Google och Dropbox samt Stanford University. Några av deras välkända kunder var Universal, H&M, Samsung, Microsoft, Nordea, Brunogallerian, Folkoperan och Debaser. Deras tre främsta framgångsfaktorer var att ha

---

<sup>4</sup> Olle Gyllang Head of Design Strategy Propeller Design, telefonintervju 21 april 2016 & 29 april



mycket hög kvalitet på design, PR (Public relations) samt att göra misstag som gick att lära sig av. Snask investerade i personal som exempelvis anställningar. De investerade i lokaler för att personalen samt kunder skulle trivas. De investerade i resor, föreläsningar och fester som kunde bidra till igenkänning av deras varumärke och image vilket också kunde ses som en investering. De hade expansionsinvesteringar i USA och hade haft föreläsningar i Kina. De fick uppdrag av kända kunder i publiken vilket gjorde att den investeringen gav avkastning i form av uppdrag. Snask använde sig av ett dokument i Excel som beräknade likviditet. Det användes ofta vid investeringar för att se antal kvartal framåt innan de gick i konkurs om de skulle genomföra en investering. De hade inget system för kritiskt tänkande, genom att vara för kritisk kunde de gå miste om bra projekt. Vid en investering blandade Snask logiskt tankesätt med känsla. De ville inte genomföra en investering om de upptäckte att den inte kom att generera något och allt blev gjort i onödan. "Return on investment, det är så vi har gjort en lyckad investering" nämnde Fredrik Öst<sup>5</sup>. När en investering var lönsam kunde vara mycket abstrakt om avkastningen var i form av igenkänning av designbyrån. Det kunde finnas svårigheter i att veta vilken insats som bidrog till hur mycket. "Vi ser en lönsamhet som ska vara mer än noll för att vara en investering." Snask betraktade investeringar som möjligheter. "Vi är väldigt risktagande men ser inte saker som en risk. Det kanske är därför vi har kommit så långt som vi har kommit."

### **Respondent 9 - State Interactive, Niklas Karlsson, Creative Director**

State Interactive var en digital produktionsbyrå som främst arbetade med design och teknik. De bestod av fyra anställda. State Interactives kunder var varumärken som Nike, Adidas, Microsoft, Sony och Trygg Hansa. De tre främsta framgångsfaktorerna var erfarenhet, nyfikenhet och ambition. Främst investerade de i projekt- och resursinvesteringar, där resursinvesteringar innefattade personalen och kompetensresor. De vägde kostnader och intäkter i en budget för att kunna avgöra om investeringen kunde stärka verksamheten. Ytterligare investerade de i en trivsamt arbetsmiljö i form av lokaler. Strategimässigt gällande investeringar skiljde det sig från fall till fall. De räknade på hur mycket tid de kunde offra gentemot hur stor utdelningen kunde vara i form av exempelvis kapital eller mjuka värden. Vid beslutsfattandet av en investering var magkänslan en avgörande faktor, i det fallet behövde inte andra faktorer spela in. Både hårda och mjuka värden var avgörande vid beslutsfattandet av en investering. Det som fick de att genomföra en investering var om det kunde generera större utdelningen i form av kapital eller exponering i media. Det som fick de att inte vilja investera var om de inte kunde offra den tid

---

<sup>5</sup> Fredrik Öst Creative Director & Founder Snask, personlig intervju den 6 april 2016.

som krävdes gentemot kostnaden eller om det inte kändes spännande. En investering ansågs vara lyckad om den utjämnade tiden och kostnaden som lagts ned. Det kunde även anses vara lyckat om det var något de var stolta över eller om något personligt eller utvecklingsmässigt kunde erhållas. “En investering är lönsam när den är plus minus noll, allt utöver det är vinst.” enligt Niklas Karlsson<sup>6</sup>. De betraktade alltid investeringar som möjligheter, men möjligheten torde analyseras med risker i investeringen exempelvis om den inte var rätt i tiden eller var för riskfylld.

### **Respondent 10**

Respondent 10 arbetade med varumärkes- och designuppdrag och de var tolv stycken anställda. Deras kunder bestod av exempelvis Samsung, Hope och Swish. De tre främsta framgångsfaktorerna som designbyrån hade var kompetens, processer och kontakter. De gjorde inga investeringar eller investeringsbeslut. Det som fick de att vilja genomföra en investering var behov i ett projekt om de behöver mjuk- eller hårdvara. För att de inte skulle vilja genomföra en investering var om den inte var lönsam. En lyckad investering enligt Respondent 10 var att den var lönsam. De tog endast investeringar som var nödvändiga för leveranser. Det handlade inte om risk eller möjlighet utan om lönsamhet.

### **4.2 Sammanställning av intervjuer**

Personal samt kompetens var den största men även den viktigaste investeringen för designbyråer. De investerade även i lokal, kontor samt expansionsinvesteringar. Fyra använde budgetar och tre hade kalkyler till hjälp eller räknade på return on investment vid investeringsbeslut. Drygt hälften av designbyråerna fattade investeringsbeslut baserat på känslor. Majoriteten ansåg att en investering var lönsam när intäkten översteg kostnaden för investeringen. Investeringar betraktades främst som en möjlighet, men balanserades med risken vid beslutet av en investering. För att tydliggöra skillnader och likheter mellan designbyråerna hänvisas till tabellerna i Bilaga 2.

---

<sup>6</sup> Niklas Karlsson Creative Director State Interactive, personlig intervju den 4 maj 2016.

## 5. Analys

I kapitlet jämfördes teorierna och de tidigare forskningarna för att kunna undersöka om de stödde studiens resultat samt på vilket sätt de skiljde sig från varandra.

### 5.1 Analys av investeringar och konkurrenskrafter

#### 5.1.1 Analys av investeringstyper

Utifrån resultatet framkom att den viktigaste samt främsta investeringen då nio av tio designbyråer ansåg vara i form av *personalinvesteringar* och i kompetens. Det kunde bero på att personalen samt deras kompetens var det som designbyråerna byggde sina tjänster på till sina kunder, för att leverera smarta lösningar på ett hållbart sätt som var rätt i tiden trendmässigt. Det kunde därför finnas en koppling att personalen också var en av designbyråernas främsta faktor som bidragit till deras framgång enligt de flesta av designbyråerna i studien. Designbranschen kunde vara en hård bransch med hög konkurrens (Kirkels & Duysters 2010). Vilket kunde gjort det av högsta vikt för designbyråer att kompetensmässigt följa med i utvecklingen och trender, annars kunde risken blivit desto större för att designbyrån skulle kunnat gå i konkurs på grund av att konkurrenterna var starkare på marknaden. Därav kunde investeringar i personal och kompetens betraktas som det viktigaste investeringsbeslutet för designbyråerna i studien.

Lokaler var ytterligare en av de investeringar som många av designbyråerna gjorde, vilket var sex av tio. Investeringar i lokal/kontor kunde betraktas som en kombination av *personalinvesteringar* och *anläggningsinvesteringar*. Det kunde ses som en *personalinvestering* eftersom majoriteten av designbyråerna ansåg det vara viktigt för de anställda på designbyrån att ha en trivsamt och inspirerande arbetsmiljö där de kunde vara kreativa. Det kunde också vara viktigt att lägga kapital på att investera i lokaler och kontor i form av *anläggningstillgångar* för det kunde påverka de kunder som besökte designbyråerna enligt studiens resultat. Genom att investera i kontor kunde de utåt visa kunderna vilka de var som designbyrå, vad de kunde prestera och därefter generera arbetsuppdrag till designbyrån i slutändan. Därför kunde det löna sig att investera i lokaler trots att det kunde vara en dyr kostnad kunde den generera avkastning i form av uppdrag och därav vara lönsamt på sikt.

Fyra av designbyråerna utförde *expansionsinvesteringar* av designbyrån i främst andra länder men även i Sverige. Det kunde vara en viktig investering för att bredda verksamheten globalt på

marknaden. En *expansionsinvestering* kunde också vara gynnsamt för designbyråer för att kunna anskaffa nya potentiella kunder i andra delar av världen. Det kunde vara positivt för tillväxten i verksamheten men i det fallet kunde det vara till en fördel att införskaffa information samt ha analyserat marknaden och kunderna i förväg. Det skulle kunna bidra till viktig kunskap innan genomförandet av en *expansionsinvestering*.

Fyra av designbyråerna i studien gjorde resor som investeringar i verksamheten. Vissa gjorde det för att kunna föreläsa i andra länder. Med hjälp av resor som investering kunde det medföra att de blev mer kända som designbyrå, byggde på deras image, skapade kontakter samt genererade uppdrag och avkastning i slutändan. En del gjorde resor vars syfte var att införskaffa inspiration till de anställda och som teambuilding. En sådan typ av resa skulle i slutändan kunna betraktas som en *personalinvestering* och kunde därav gynna företaget, i form av kompetens samt tjänster de utförde.

Det var två av designbyråerna som investerade i sin hemsida eller webbshop, men det gjorde de för kundernas kännedom om dem och att de skulle vilja arbeta med dem. Denna typ av investering kunde vara lyckad om den lockade potentiella kunder och kunde betraktas som marknadsföring av designbyrån. Det skulle kunna betraktas som *marknadsinvesteringar*.

Två av respondenterna nämnde investeringar i form av datorer samt programvara och liknade, som investeringar när de behövdes bytas ut till nyare. Det kallades för *ersättningsinvesteringar/utbytesinvesteringar* och hade i designbyråer inte lika hög prioritet som att investera i personal. Det kunde bero på att personalens kompetens var avgörande i designbyråer för att uppfylla kundens önskemål samt generera avkastning i designbyrån.

Designbyråer använde främst *realinvesteringar* då de investerade i lokal men även i mindre kostnader då det var datorer samt programvara, men dock inte maskiner som var en stor del av denna investeringstyp. De investerade i *strategiska investeringar* då personalutveckling kunde ingå, vilket var en enormt viktig del för designbyråerna eftersom tjänsterna de levererade byggde på personalen och dess kompetens. De investerade dock inte i *finansiella investeringar* eftersom designbyråer inte investerade i aktier, vilket kunde bero på att det varken var något som berörde deras affärsområde samt inget intresse av det.

Utifrån Carlsson (2002) gick det att generellt applicera investeringstyper som *expansionsinvesteringar*, *ersättningsinvesteringar/utbytesinvesteringar*, *marknadsinvesteringar* samt *personalinvesteringar* på designbyråerna i studien. De investeringar som däremot inte gick att applicera på designbyråerna i studien var *rationaliseringsinvesteringar* och *strategiska investeringar*. Designbyråerna använde troligen inte *rationaliseringsinvesteringar* eftersom de inte använde sig av massproduktion som i många andra branscher. Designbyråerna i studien arbetade med att ta fram personliga och smarta lösningar som passade specifikt för varje kund och därför passade inte heller denna investeringstyp. De använde inte heller den sista formen av den huvudsakliga investeringstypen som var *strategiska investeringar*, satsningar i andra företag. Anledningen kunde vara att många designbyråer inte var ute efter att höja sitt kassaflöde genom att exempelvis förvärva företag eller expansion av anläggningar utan de utförde mer expansion på marknaden. De var inte heller ute efter att skapa stordriftsfördelar genom massskalig produktion som nämnts innan och därför klassificerades inte designbyråer till dess två investeringstyper.

### **5.1.2 Analys av Porters fem konkurrenskrafter**

Fyra av fem av Porters (2008) konkurrenskrafter kunde appliceras på denna studie. I de inkluderades *nya aktörers inträde i en bransch*, *kundernas förhandlingsstyrka*, *konkurrens från substitut* och *konkurrens från befintliga aktörer*. Anledningen till att *leverantörers förhandlingsstyrka*, den femte konkurrenskraften, inte togs upp i analysen var eftersom de investeringar designbyråer gjorde inte innefattade leverantörer.

Anledningen till att designbyråer investerade i personal kunde vara eftersom det var stor konkurrens av befintliga aktörer det vill säga andra designbyråer. Det kunde vara av stor vikt att ha en kvalitetsrik och bred kompetens för att kunna arbeta med många olika projekt utifrån kundens behov. Därmed behövdes kompetent personal för att behålla sin konkurrenskraft på marknaden. Enligt en av Porters fem konkurrenskrafter *nya aktörers inträde i en bransch* var det därmed viktigt att ha god kompetens som antingen var nischad eller bred för att behålla sin position på marknaden och inte riskera att förlora kunder.

Investering i lokaler bidrog inte endast till personalens välmående utan kunde skapa konkurrensfördelar i att locka kunder till en trivsamt kontorsmiljö. Det kunde genom lokalerna bidra till att *konkurrensen från befintliga aktörer* minskade om kunderna valde en specifik designbyrå. Med god och i vissa fall bred kompetens kunde designbyrån arbeta med flera olika typer av projekt kunde de få en fördel gentemot sina konkurrenter. Även de som hade sin egen

nisch kunde uppnå konkurrensfördelar om de hade kompetent och erfaren personal.

Designbyråerna kunde med hjälp av det konkurrera ut designbyråer med mindre kunskap om det specifika området.

Majoriteten av studiens designbyråer innefattade kombinerade arbetsområden som inte endast hade sitt fokus på design utan även varumärken och digitala tjänster. En av designbyråerna i undersökningen hade gått från att vara endast en designbyrå till en design- och varumärkesbyrå till en "Simplifying agency". Med "Simplifying agency" menades att de bekämpade komplexitet och inte längre betraktade sig själva som en designbyrå enligt Respondent 2. Om utvecklingen fortskred i samhället skulle det kunnat resultera i att konkurrens uppstod från exempelvis "Simplifying agencies" som kunde ses som *konkurrens från substitut*. Därmed kunde det vara ett resultat att åtta av tio designbyråer såg sin största och mest värdefulla investering som personalen eftersom de hade en stor betydelse för designbyråns tillväxt och överlevnad.

Enligt Porters (2008) konkurrenskraft *kundernas förhandlingsstyrka* ville kunderna ha god kvalitet till ett så bra pris som möjligt, vilket även kunde appliceras på designbyråer när de tog sig an designprojekt för kunder. Designbyråer konkurrerade inte i pris utan genom kvalitet enligt Johansson (2006). Förmodligen gick kunderna till den designbyrå som kunde erbjuda ett designprojekt med god kvalitet i leverans. Därmed krävdes personal med god kompetens som kunde leverera kvalitet som tillfredsställde kunderna men som även bidrog till designbyråns lönsamhet. Därmed motsade *kundernas förhandlingsstyrka* studiens resultat eftersom utgångspunkten var att leverera så hög kvalitet till ett så lågt pris som möjligt, medan designbyråers synsätt var hög kvalitet av prioritet enligt Johansson (2006).

### **5.1.3 Analys av Strategic Planning as a Complex and Enabling Managerial Tool**

I denna studie om investeringar i designbyråer framkom det att fyra av designbyråerna använde en budget vid den strategiska planeringen av en investering för att avgöra om det var möjligt eller värt att genomföra investeringen eller inte. Dock framgick det i studien att det endast var tre av designbyråerna som vid investeringsbesluten använde kalkyler eller beräknade exempelvis return on investment. Därav gick det att konstatera att det inte var speciellt vanligt att designbyråer använde kalkyler och liknande. Studien kunde ha en koppling till forskningen där de tog upp att den strategiska planeringsprocessen i det moderna samhället för innovationskunskap, som i det här fallet kunde ses som designbyråers kunskap, var central för överlevnaden och tillväxten i ett företag där tekniken samt marknadsskicket ständigt förändrades. Den tidigare forskningen visade

att strategisk planering hade en negativ effekt på innovationsaktiviteter men en positiv effekt på den finansiella prestationen.

Det kunde ses ett samband i att designbyråer använde sig något mer av budgetar än kalkyler vid exempelvis hur lång tid en investering betalade tillbaka sig, om den hade en negativ effekt på innovationsaktiviteterna, som i det här fallet kunde vara personalen som genomförde designprojekt. Därmed var det strategiska tankesättet att budgetera om en investering var värd att genomföra nödvändigt, men majoriteten som bestod av sex designbyråer i studien fattade beslut genom känsla eller magkänsla vid investeringsbeslut. Om de endast skulle fattat beslut om investeringar baserat på beräkningar skulle det kunnat leda till att de genomförde färre investeringar om beräkningarna skulle visat att det skulle varit exempelvis en olönsam och för riskfylld investering. Samtidigt kunde det varit fördelaktigt att inte fatta beslut genom magkänsla eftersom det kunde resulterat i beslut som kunde lett till större kostnader gentemot intäkterna, om beslutet inte var välgrundat i någon form av beräkning.

Strategisk planering kunde även behövas för att skapa viljan eller oviljan samt att genomföra eller inte genomföra en investering. För många av designbyråerna var anledningen till att genomföra ett investeringsbeslut antingen för ökad avkastning eller tillväxt. Men det framkom även att mjuka värden som magkänslan var avgörande. Därmed kunde det betraktas som att det var av vikt att ha både hårda och mjuka värden i åtanke när investeringsbeslut fattades. Vid finansiella investeringsbeslut om exempelvis aktier kunde de mjuka värdena som känslor och de hårda värdena som exempelvis avkastning ha en roll i beslutsfattandet. Därmed visade studiens resultat att designbyråers tankesätt gällande investeringar inte stödde den finansiella teorin i alla de studerade fallen.

Det som påverkade designbyråer att avstå från en investering var utifrån studiens resultat främst om risken ansågs vara för stor eller att det inte genererade tillräckligt mycket i avkastning. Även i det här fallet kunde Songs et al. (2015) artikel appliceras på studiens resultat. Strategisk planering var betydelsefullt även vid beslutet av att inte genomföra en investering eftersom det var viktigt att det framgick om designbyrån hade de resurser som krävdes. Det var även viktigt att den var rätt i sin tid för att senare kunna generera tillväxt och värde i företaget.

## 5.2 Risk, osäkerhet och lönsamhet

### 5.2.1 Analys av risk och osäkerhet

Sju av tio av designbyråerna i studien betraktade investeringar som både möjligheter och risker som vägdes mot varandra, men många ville betrakta det främst som en möjlighet. Det var två av respondenterna som såg investeringar som endast möjligheter. Vid valet av en investering jämfördes risken gentemot den möjlighet investeringen kunde ge. Attityden till risk enligt Persson och Nilsson (2009) stödde det sättet designbyråer såg på investeringar då de genomfördes beroende på situation, om det ansågs vara för riskfyllt och osäkert att genomföra investeringen blev valet att avstå från att investera. Dessutom kunde det inte alltid vara säkert att en investering blev som den var tänkt från början fast det hade budgeterats på att verksamheten gick runt. Det innebar att investeringar fattades under osäkerhet och därmed togs en risk.

Enligt det finansiella perspektivet gick det att använda statistiska analysmodeller både för att beräkna samt analysera risk. Eftersom majoriteten av designbyråerna såg investeringar först och främst som möjligheter kunde det vara irrelevant att använda dessa analysmodeller. Om de skulle betraktat investeringar som risker skulle det kunnat resultera i att de inte skulle vågat genomföra de investeringar som redan var utförda. Det kunde exempelvis vara riskfyllt att expandera utomlands eftersom det kostade pengar att finansiera lokaler, personal och att investera i sin verksamhet i ett annat land. Expansion globalt kunde betraktas som en större investering än personalinvestering eller investering i lokal, trots det var de två sistnämnda också betydelsefulla investeringar. Globala investeringar behövde inte nödvändigtvis bli lyckade i ett annat land om det fungerade i Sverige och därmed kunde expansion utomlands betraktas som en större investering. Det som dock skulle kunnat undvikas med hjälp av exempelvis enklare kalkyler var risken. Därmed skulle designbyråer kunnat fatta beslut med mindre osäkerhet. Samtidigt kunde det än en gång ha lett till att designbyråer eventuellt skulle undvikt att ta vissa investeringsbeslut om de skulle ansetts vara för riskfyllda. Dock kunde det vara till en fördel att fatta investeringsbeslut dels genom magkänsla och betrakta dem som en möjlighet istället för att fokusera för mycket på finansiella aspekter och betrakta det som risker eftersom det kunde lett till att färre beslut gick igenom ju mer riskmedvetenhet som fanns.



### 5.2.2 Analys av lönsamhet

I studien framgick att designbyråerna hade olika tycke kring när en investering var lönsam. Somliga visste inte när en investering ansågs vara lönsam. Åtta av tio av designbyråerna ansåg att den var lönsam när den genererat avkastning i form av intäkt som översteg kostnaden.

Då investeringsintäkten var från noll kronor och uppåt var den lönsam menade många respondenter, men majoriteten var i princip överens om att allt under noll kronor inte var lönsamt. Det fanns vissa undantag då vissa respondenter menade att en investering som inte bidrog till ekonomiskt intäkt utan istället kunde bidra i form av andra värden. Värdena kunde vara lönsamma genom exempelvis erfarenhet eller inspiration. Dessa värden kunde vara oerhört viktiga specifikt för designbyråerna eftersom det ingick i personalinvesteringar som var det viktigaste investeringsbeslutet i studien. Därav kunde personalinvesteringar vara lönsamt på lång sikt och värt att investera kapital i.

När en investering väl lönat sig betraktades det som en lyckad investering. Designbyråerna i fråga ansåg att en lyckad investering var en som gav avkastning, effekt eller skapade värde. Maria Ottosson<sup>7</sup> från Lobby Design sade att investeringen var lyckad om den "bidrar till arbetsplats, ökad intäkt, lönsamhet, emotionellt och ekonomiskt värde". Generellt bestod en lyckad investering av både hårda värden som avkastning i form av kapital men även mjuka värden som emotionella värden. Avkastning i både hårda och mjuka värden kunde vara en lyckad investering för designbyråer men ansågs också som lönsamt.

### 5.2.3 Analys av Sometimes less is more- The influence of information aggregation on investment decisions

Den tidigare forskningen kunde appliceras på studien genom att ju mer information om risken det fanns desto mer riskbenägenhet fanns. Därmed kunde det finnas en koppling till att majoriteten av designbyråerna var medvetna samt studerade förhållandet mellan risk och möjlighet innan de genomförde en investering. Därför gjordes en budget för att investeringen senare skulle kunna generera avkastning. Som tidigare nämnt fanns ett samband mellan risk och möjlighet, en investering kunde betraktades som en möjlighet men för det behövdes en riskbedömning. Respondent 2 nämnde att de inte genomförde särskilt stora investeringar, därmed togs ingen större risk. Det var ändå viktigt att få avkastning på investeringen och att den genererade tillväxt i

---

<sup>7</sup> Maria Ottosson Partner/ Creative Director Mailintervju Lobby Design 8 april 2016 & 21 april 2016.

företaget baserat på studiens resultat. Något som Fredrik Öst<sup>8</sup> från Snask nämnde var om investeringen ansågs vara för riskfylld och om för stor riskmedvetenhet fanns kunde det lett till att Snask avstod från att investera. Därmed kunde riskinformation ha en negativ påverkan vid beslutsfattandet av en investering.

### **5.3 Analys av SME och investeringsbeteende**

#### **5.3.1 Analys av “Bootstrapping”: the investment decision-making process in small firms**

Forskningen stödde studiens resultat på så vis att designbyråer som tillhörde gruppen små företag inte använde sig av de typiska finansiella metoderna vid beslutsfattandet om investeringar som exempelvis payback-metoden eller annuitetsmetoden. Enligt studiens resultat framkom det att fyra av designbyråerna fattade känslomässiga beslut. Det kunde förknippas med irrationalitet där beslutsfattandet kunde baseras på magkänsla. Ägarna och ledarna i den tidigare forskningen lärde sig av både tidigare erfarenheter och erfarenheter i deras närliggande nätverk. Det kunde ha en koppling till varför fyra av tio designbyråer fattade beslut med exempelvis magkänslan, om beslutet baserades på tidigare erfarenheter där liknande situationer kunde ha skett tidigare. I studiens resultat framgick det likt den tidigare forskningen att designbyråer inte använde sig av etablerade metoder eller tillvägagångssätt utan fyra använde budget som beslutsmetod. Vid få fall användes kalkyler som hjälpmedel. Det kunde därmed finnas ett samband eftersom studiens och den tidigare forskningen tillhörde SME och fick liknande resultat.

#### **5.3.2 Analys av Investment, resolution of risk, and the role of affect**

I den tidigare forskningen av Winden, Krawczyk och Hopfensitz (2011) framkom det att känslor kunde vara en bidragande faktor som påverkade beslut av investeringar som gjordes i ett företag. Forskningen gick att applicera på studien eftersom det framkom att sex av tio designbyråer använde sig av känsla när de fattade ett investeringsbeslut. Genom att fatta investeringsbeslut genom magkänsla kunde det konstateras att designbyråerna tog hänsyn till mjuka värden istället för endast hårda värden. Hårda värden kunde exempelvis vara om investeringen skulle generera avkastning eller ökad tillväxt. Hårda värden kunde vara fördelaktiga vid exempelvis kalkylering av risker i en investering, därav minska osäkerheten. Dock kunde mjuka värden som magkänsla vara en fördel vid en investering i designbranschen då de ständigt behövde uppdatera sitt utbud, kompetens samt vara medveten om trender. Men det bästa alternativet kunde vara att blanda både

---

<sup>8</sup> Fredrik Öst Creative Director & Founder Snask, personlig intervju den 6 april 2016.

hårda och mjuka värden vid ett investeringsbeslut eftersom det gick att ta hänsyn till alla aspekter och fatta beslut på bästa sätt.

### **5.3.3 Brokerage in SME networks**

I forskningen om SME-företag kunde kopplas till designbyråer eftersom de befann sig i en dynamisk och osäker bransch. Därför kunde det krävas att de följde med i utvecklingen och ständigt förnyade sitt utbud. Enligt den tidigare forskningen kunde det finnas ett behov av samarbete med andra samt införskaffning av kunskap samt kompetens. Tanken var att undersöka om det fanns samma koppling i designbyråers investeringar. Det kunde ses en koppling mellan forskningen och studien baserat på att personal enligt åtta till tio designbyråer var den främsta investeringen samt att en av de tre främsta framgångsfaktorerna för sex av tio designbyråer var kompetens. Genom att anställa personal kunde det betraktas som att designbyrån fick tillgång till extern kunskap vilket kunde stödja Kirkels och Duysters (2010) tidigare forskning. Dock gällde det endast en koppling för personalinvesteringar och på så vis stödde studien den tidigare forskningen eftersom designbyråer tillhörde SME-företag. De investeringar som designbyråer gjorde enligt studien kunde ha en koppling till att designbranschen var en bransch i ständig förändring där det behövde finnas kunskap om exempelvis ny teknik. Det kunde därmed finnas en koppling till Kirkels och Duysters (2010) forskning att designbyråerna utförde investeringar för att förmedlingskapaciteten skulle stämma överens med ambitionerna i den dynamiska miljön. Studien undersökte inte huruvida designbyråerna samarbetade för att uppnå större förståelse för extern kunskap. Därmed fanns det inte heller någon koppling till det baserat på den tidigare forskningen.

## **5.4 Analys av investeringsbeslut**

### **5.4.1 Analys av Small Firm Investment and Financing Decisions: An Option Value Approach**

Utifrån studiens resultat använde tre av tio designbyråer kalkylering vid investeringsbeslut. Ur studiens resultat framkom att de intervjuade designbyråerna varken hade eller räknade på aktier, optioner eller ränta. Det motsade den tidigare forskningen och de finansiella besluten som Calcagnini och Iacobucci (1997) tog upp i den tidigare forskningen. I den tidigare forskningens resultat framkom det att ränteosäkerhet utövade negativ inverkan på speciellt stora företag i större utsträckning än i små. Eftersom designbyråer inte räknade på ränta stödde den tidigare forskningen inte studien eftersom det inte var något som studien undersökte. De tre huvudegenskaperna var att investeringar betraktades som sänkta kostnader som inte kunde

återfås, investeringsbeslut var osäkra och att investeringsbeslutet kunde fördröjas. Den första egenskapen, när investeringen var genomförd kunde den inte återkallas, kunde kopplas till att fyra av designbyråerna använde sig av budget vid strategisk planering vid beslut om en investering. Därmed kunde de anses vara medvetna om att en investering inte kunde återkallas vilket kunde stödja den tidigare forskningen. Sju av tio av designbyråerna ansåg investeringar som främst en möjlighet men som vägdes mot risken. Det kunde kopplas till den tidigare forskningens andra egenskap, investeringar anses vara osäkra. Risk och osäkerhet vägdes mot varandra och därmed kunde det finnas ett samband i att investeringsbeslut var osäkra eftersom majoriteten av studiens resultat visade sig vara riskmedvetna. Som tidigare nämnt var den viktigaste investeringen för majoriteten av designbyråerna personal. Eftersom designbyråer befann sig på en dynamisk marknad kunde det därmed konstateras att de behövde anpassa exempelvis personalinvesteringar utefter marknadens förändringstakt. Därmed kunde den tredje egenskapen i den tidigare forskningen, beslut om att investera kunde fördröjas, inte stödja resultatet för studien.

#### **5.4.2 Analys av Using IT fashion investments to optimize an IT innovation portfolio's risk and return**

Utifrån den tidigare forskningen framgick det att det inte fanns lämpliga metoder i IT-branschen vid beslutsfattande, utan det gjordes antingen via magkänsla eller fattades beslutet på grund av att de behövde följa med i utvecklingen. Det igenkändes även i denna studie eftersom sex av tio av designbyråerna vilket blandade in magkänslor i investeringsbesluten. Enligt forskarna Fridgen och Moser (2013) var det av stor vikt inom IT-branschen att vara uppdaterad gällande trender för att kunna skapa innovationer vilket gick att sammankoppla till designbranschen eftersom båda branscherna kunde betraktas som dynamiska och kreativa branscher. Ytterligare kunde koppling ske till att designbyråerna var måna om att ständigt utvecklas, som exempelvis kompetensmässigt enligt Niklas Karlsson<sup>9</sup> på State Interactive. Det fanns inte lämpliga metoder för kvantifiering av risk och avkastning gällande IT-trenduppdag enligt den tidigare forskningen. Det gick att förknippa till denna studie eftersom endast tre av tio av designbyråerna använde sig av kalkylering av olika slag. Dock var det endast en av designbyråernas kalkyler som behandlade return on investment vilket gick att koppla till avkastning eftersom return on investment innebar att få avkastning på det satsade kapitalet. Ingen av designbyråerna kvantifierade risken med hjälp av någon metod men sju av tio var medvetna om den. Därav var IT-branschen och

---

<sup>9</sup> Niklas Karlsson Creative Director State Interactive, personlig intervju den 4 maj 2016.

designbranschen relativt lika vid beslutsfattandet vilket kunde bero på att båda branscherna befann sig på en dynamisk marknad samt ständigt behövde vara uppdaterade både gällande kompetens och trender. Det kunde finnas metoder för att kvantifiera risk och avkastning som platsade i andra branscher som exempelvis investmentbolagsbranschen, men få av dem var förmodligen inte lämpade för kreativa branscher. Eftersom dessa metoder eventuellt skulle kunnat påverka deras processer samt innovationer som inte fungerade på samma sätt som för andra branscher. Det kunde styrkas genom intervjun med Fredrik Öst<sup>10</sup> på designbyrån Snask: “Vi är väldigt risktagande men ser inte saker som en risk. Det kanske är därför vi har kommit så långt som vi har kommit.”

---

<sup>10</sup> Fredrik Öst Creative Director & Founder Snask, personlig intervju den 6 april 2016.

## 6. Slutsatser

*I kapitlet redogjordes slutsatser baserat på studiens resultat och analys.*

Syftet med studien var att undersöka investeringsbeslut inom designbranschen och skapa en större förståelse kring investeringsbesluten i designbyråer samt uppmärksamma designbyråer att investeringar kunde vara en konkurrenskraft. Personalen var generellt sett den främsta samt viktigaste investeringen. Det kunde kopplas till att majoriteten av designbyråerna såg en hög och bred kompetens som en av framgångsfaktorerna. Ytterligare investeringar som designbyråer utförde var i lokaler, resor och expansion. Datorer och programvara ansågs vara en mindre investering eftersom det var ett arbetsverktyg.

Ingen större strategisk planering skedde i form av kalkylmetoder i designbyråer, ett fåtal använde sig av exempelvis kalkyler eller beräkning av return on investment. Vanligast var budgetering av en investering eller att känslor påverkade vid investeringsbeslut. Generellt sett var det viktigt att investeringen genererade avkastning i form av antingen ekonomiskt eller emotionellt värde för att designbyråerna skulle vilja genomföra en investering. För att designbyråer inte skulle vilja genomföra en investering berodde främst på att risken var för hög eller att den inte skulle generera något värde. Det kunde även bero på att det kunde gå emot designbyråns värderingar eller inte genomföras på grund av känsla.

En investering ansågs vara lyckad om investeringen genererade god avkastning i form av ekonomiskt eller emotionellt värde samt ökad tillväxt. Ytterligare om den utvecklade eller bidrog till företaget. Generellt sett var en lönsam investering enligt designbyråerna då intäkterna överstiger kostnaderna. Majoriteten var överens om det vilket stödde den finansiella teorin. Designbyråer såg investeringar som framförallt en möjlighet men också som en risk. I studien framgick det att risk och möjlighet var i relation till varandra samt behövde vägas mot varandra innan ett beslut om en investering kunde fattas. Synen på investeringar i designbyråer skiljde sig inte speciellt mycket jämfört med den finansiella teorin men hur de fattade besluten var det som skiljde sig markant.

## 7. Diskussion

*Kapitlet innefattade diskussion samt komplikationer kring studien och slutligen rekommendationer kring vidare forskning.*

### 7.1 Avslutande diskussion

Det som bidrog till intresset för denna studie var att båda uppsatsskribenterna hade intresse för både design och finansiering. Det hade inte utförts liknade studier av denna kombination tidigare vilket kunde vara både positivt, men även negativt. Det positiva var att det var spännande att genomföra denna undersökning eftersom resultaten av studien var svåra att förutse i förväg. Under studiens gång uppstod tvivel av branschvalet eftersom det inte fanns tidigare forskning om studiens område. Det negativa var att det försvårade forskningsprocessen för att hitta kopplingar och passande teorier samt tidigare forskning för ämnet. Därmed användes tidigare forskning som innehöll finansiering och design separat. Utefter det försökte uppsatsskribenterna hitta en passande kombination av design och finansiering.

I studien undersöktes tio designbyråer i Stockholms innerstad som främst låg på Södermalm och Östermalm. Eftersom designbyråerna inte arbetade inom samma områden kunde det ge studien en större bredd. Det kunde samtidigt leda till att resultaten ur studien inte blev lika representativa om endast ett område hade undersökts, exempelvis designbyråer som arbetade med varumärkesdesign hade gett. Om studien skulle innefattat alla designbyråer som arbetade med varumärkesdesign hade det lett till en mer representativ slutsats och en bättre generalisering av resultaten kunde gjorts. Eftersom designbyråerna hade olika arbetsområden kunde en typ av investering inte varit av samma vikt för en annan designbyrå och därmed ledde det till att designbyråerna uppfattade investeringar, utöver personalinvesteringar, som olika beroende på vilken inriktning de hade. Dessutom hade många som från början såg sig själva som traditionella designbyråer börjat bredda sig på fler områden istället för att rikta in sig på ett område. Därav kunde det ha lett till att studien kunde ifrågasättas om den verkligen undersökte designbyråer. Det kunde dock bidra till en bredare bild av vad olika kombinationer av designbyråer, exempelvis förpacknings- och digitala designbyråer betraktade som investeringar.

Ett annat sätt som kunde ökat studiens generaliserbarhet hade varit att inkludera fler designbyråer i studien för att kunna konstatera att resultaten täckte designbyråer i Stockholm överlag. Antalet designbyråer gav inte heller ett representativt resultat för designbyråer i Stockholm eftersom det

endast var tio som undersökts i denna studie. Det kunde anses var ett litet antal jämfört med alla designbyråer i Stockholm. En implikation under studiens gång var att många designbyråer under våren var inne i sitt räkenskapsår och arbetade med årsredovisningar. Det hade kunnat vara lättare att få tag på fler intervjuer om studien skett på hösten. Det ledde till att vissa av designbyråerna som kontaktades inte hade tid att delta i studien. Anledningen till antalet mailintervjuer kunde också berott på att de inte hade tid att ta emot uppsatsskribenterna för en personlig intervju. Om studien endast skulle bestått av personliga intervjuer kunde missförstånd undvikits lättare. Respondenten hade kunnat fråga intervjuaren direkt om någon fråga var otydlig eller om intervjuaren ansåg att svaret från respondenten var otydligt. Det hade även effektiviserat studien och insamlingen av data.

Något som kunde gjorts var en begränsning av ämnet eftersom uppsatsens innehåll blev för brett och det kunde finnas risk för att alla aspekter eventuellt inte hade analyserats. Det kunde ha skapat mer djup och förståelse för designbyråers syn på investeringar om studien hade haft en snävare inriktning.

## **7.2 Rekommendationer**

Det skulle kunnat gå att utföra en djupare forskning av det som uppsatsskribenterna hade gjort. En undersökning skulle kunnat göras om exempelvis beroende på vilket område av design kunde skilja sig i investeringar samt investeringsbesluten. Det skulle kunnat gå att göra en mer djupgående studie för att få mer förståelse för hur de tänkte strategiskt. Frågeställningen skulle kunnat vara; *Skiljer sig designbyråers investeringar samt investeringsbeslut beroende på vilket eller vilka arbetsområden designbyrån anammar?*

I studien framkom att det kunde finnas ett samband mellan användandet av kalkyler och expansion. Det var tre designbyråerna som använde sig av exempelvis kalkyler vid investeringsbeslut och två av dem som investerade i expansion. Det framgick inte genom denna studie om det kunde finnas ett samband mellan finansiellt tankesätt och expansion, eller om det var en ren slump. Det skulle kunnat vara ett intressant ämne för vidare forskning och frågeställningen skulle kunnat vara; *Har kalkylering av investeringar i designbyråer någon påverkan på deras expansionsinvesteringar?*



## 8. Litteraturreferenser

Adler, P. S. & Borys, B. (1996). *Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive*.

Administrative Science Quarterly. Vol. 41, No. 1, pp. 61-89.

[http://www.jstor.org.till.biblextern.sh.se/stable/2393986?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org.till.biblextern.sh.se/stable/2393986?seq=1#page_scan_tab_contents)

[2016-05-09]

Andersson, J.-O., Ekström, C. & Gabrielsson, A. (2010). *Ekonomistyrning Finansiering och kalkylering Faktabok*. Upplaga 7:2. Malmö: Liber AB. s. 159.

Bergknut, P., Elmgren, J. & Hentzel, M. (1993). *Investering i teori och praktik*. Upplaga 5. Lund: Studentlitteratur. s. 80, s. 266.

Brunsson, N. (2010). *Företagsekonomins frågor*. Upplaga 1:1. Stockholm: SNS förlag. s. 71.

Calcagnini, G. & Iacobucci, D. (1997). *Small Firm Investment and Financing Decisions: An Option Value Approach*.

<http://link.springer.com.till.biblextern.sh.se/article/10.1023/A%3A1007978127900>

[2016-06-07]

Carlson, M.(2002). *Ekonomi för icke-ekonomer*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber Ekonomi. ss. 166-167.

Denscombe, M. (2003). *The Good Research Guide for small-scale social research*. Second edition. Open University Press: McGraw-Hill Education. s. 16, ss. 155-156, ss. 180-181, s. 223, s. 228, s. 237, ss. 267-268, ss. 273-274, s. 301.

Ekanem, I. (2005). "Bootstrapping": the investment decision-making process in small firms. *The British Accounting Review*, Vol. 37(3), pp. 299-318.

<http://ac.els-cdn.com/S0890838905000247/1-s2.0-S0890838905000247->

[main.pdf?\\_tid=f8565660-06e3-11e6-bd3a-](http://ac.els-cdn.com/S0890838905000247/1-s2.0-S0890838905000247-main.pdf?_tid=f8565660-06e3-11e6-bd3a-)

[00000aab0f02&acdnat=1461148867\\_7e32078ec600e8f4115e4cbc183da8ec](http://ac.els-cdn.com/S0890838905000247/1-s2.0-S0890838905000247-main.pdf?_tid=f8565660-06e3-11e6-bd3a-00000aab0f02&acdnat=1461148867_7e32078ec600e8f4115e4cbc183da8ec)

[2016-05-11]

Ekonomifakta. (2016). *Företagens storlek*.

<http://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/>

[2016-02-26]

Ekonomifakta. Carlgren, F. (2015). *Investeringar*.

<http://www.ekonomifakta.se/Fakta/Ekonomi/Investeringar/Investeringar-i-naringslivet/>

[2016-01-30]

Fjällborg, U. 2016. *Apple- det uppenbaraste beviset på hur design skapar värde*. Resumé. 28 mars.

<http://www.resume.se/nyheter/artiklar/2016/03/28/apple--det-uppenbaraste-beviset-pa-hur-design-skapar-varde/>

[2016-05-04]

Fridgen, G. & Moser, F. (2013). *Using IT fashion investments to optimize an IT innovation portfolio's risk and return*. Journal of Decision Systems. Vol. 22, No. 4, pp. 298–318.

<http://www.tandfonline.com.till.biblextern.sh.se/doi/abs/10.1080/12460125.2013.835507>

[2016-06-07]

Lambert, J., Bessière, V. & N'goala, G. (2012). *Does expertise influence the impact of overconfidence on judgement, valuation and investment decision?* Journal of Economic Psychology 33. pp. 1115–1128.

<http://www.sciencedirect.com.till.biblextern.sh.se/science/article/pii/S0167487012000840>

[2016-01-29]

Lind, J. (2010). *Vilka kunder är lönsamma?*, I: Brunsson, N., *Företagsekonomins frågor*, Stockholm: SNS, ss. 71-76.

Ljung, J., Nilsson, P. & Olsson, U. E. (2007). *Företag och marknad. Samarbete och konkurrens*. Upplaga 3:3. Polen: Pozkal. ss. 250-251.

Lundin, J. (2016b). *Bold skapar ny design för Pontus Fritihof*. Resumé. 14 mars.

<http://www.resume.se/nyheter/artiklar/2016/03/14/bold-skapar-ny-design-for-pontus-frithiof/>

[2016-05-03]

Lundin, J. (2016a). *Posten letar designbyrå*. Resumé. 22 februari.

<http://www.resume.se/nyheter/artiklar/2016/02/23/posten-upphandlar-designbyra/>

[2016-05-03]

Löfsten, H. (2002). *Investeringsprocessen Kalkyler, strategier och finansiering*. Lund: Studentlitteratur. ss. 98-100.

Gauri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. Upplaga 4. Pearson Educatin Limited. s. 127.

Güven, S. & Kaynarca, A. (2006). *An integrated investment and financial planning modell*.

International Transactions in Operational Research Vol. 5, Issue 2, pp. 123-136.

<http://web.b.ebscohost.com.till.biblextern.sh.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=22f1787f-5e04-4d37-bb28-c943ca6be3a8%40sessionmgr198&vid=1&hid=123>

[2016-01-29]

Hallgren, Ö. (2002). *Finansiell Strategi och Styrning*. Upplaga 8. Lund: Holmbergs. s. 131.

Halvorsen, K. (2011). *Samhällsvetenskaplig metod*. Upplaga 1:21. Lund: Studentlitteratur AB. s. 100.

Huff, A. S. (2009). *Designing Research for Publication*. Sage Publications Inc. s. 41, s. 43.

Johansson, U. (2006). *Design som utvecklingskraft - En utvärdering av regeringens designsatsning 2003-2005*. Intellecta Docusys, Göteborg 2006 Till. (2006) s. 23, s. 25, s. 34.

Kauffman, C. & Weber, M. (2013). *Sometimes less is more – The influence of information aggregation on investment decisions*. p. 30.

<http://www.sciencedirect.com.till.biblextern.sh.se/science/article/pii/S0167268113001984>

[2016-05-03]

Kirkels, Y. & Duysters, G. (2010). *Brokerage in SME networks*. Vol. 39, Issue 3, April 2010, pp. 375–385.

<http://www.sciencedirect.com.till.biblextern.sh.se/science/article/pii/S0048733310000193>

[2016-04-14]

Moultrie, J. & Livesey, F. (2014). *Measuring design investment in firms: Conceptual foundations and exploratory UK survey*. *Research Policy*. pp. 570-578.

[http://ac.els-cdn.com/S0048733313001455/1-s2.0-S0048733313001455-main.pdf?\\_tid=8ae45e04-d404-11e5-952c-00000aab0f01&acdnt=1455555348\\_78cecd107934bcddf156941c88188274](http://ac.els-cdn.com/S0048733313001455/1-s2.0-S0048733313001455-main.pdf?_tid=8ae45e04-d404-11e5-952c-00000aab0f01&acdnt=1455555348_78cecd107934bcddf156941c88188274)

[2016-02-15]

Nationalencyklopedin AB. (2016). *Komparativ metod*.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/komparativ-metod>

[2016-04-27]

Peel, M. J. & Bridge, J. Long Range Planning. (1998). *How planning and capital budgeting improve SME performance*. Vol. 31(6), pp. 848-856.

<http://www.sciencedirect.com.till.biblextern.sh.se/science/article/pii/S0024630198800216>

[2016-02-26]

Persson, I. & Nilsson, S.-Å. (2009). *Investeringsbedömning*. Upplaga 6:4, Malmö: Liber Ekonomi. s. 12, s. 13, s. 14, s. 22, s. 24, s. 29, s. 50, s. 73, ss. 145-146, s. 168.

Pinch, S. Sunley, P. & Macmillan, J. (2009). *Cognitive mapping of creative practice: A case study of three English design agencies*. *Geoforum*. Vol. 41, Issue 3, pp. 377-387.

<http://www.sciencedirect.com.till.biblextern.sh.se/science/article/pii/S0016718509001560>

[2016-06-09]

Porter, M. (2008). *The Competitive Forces That Shape Strategy*. pp. 79-93.

<http://web.b.ebscohost.com.till.biblextern.sh.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d65cc727-6a00-4f35-ac95-884ee622b144%40sessionmgr120&vid=3&hid=110>

[2016-04-27]

Ojurović, R., Moro, M., Šegotić, K., Grladinović, T. & Oblak, L. (2013). *Analysis of the Investment in Wood Processing and Furniture Manufacturing Entities by Key Factors of Competitiveness*. *Drvna Industrija*. Vol. 64 (2), pp. 131-137.

<http://sfxeu11.hosted.exlibrisgroup.com/sfxsoh/img/ajaxtabs/transparentpixel.png>

[2016-02-15]

Retriever. (2016). *Företagsinfo*.

<http://web.retriever-info.com.till.biblextern.sh.se/services/businessinfo/search>

[2016-05-25]

Song, M., Zhao, Y. L., Arend, R. J. & Im, S. (2015). *Strategic planning as a complex and enabling managerial tool*. *Strategic Management Journal*.

<http://onlinelibrary.wiley.com.till.biblextern.sh.se/doi/10.1002/smj.2420/epdf>

[2016-05-11]

Svenskt vatten. (2016). *Att besluta om investeringar*.

<http://www.svensktvatten.se/va-chefens-verktygslada/investeringbeslut/>

[2016-01-30]

Tillväxtanalys. (2014). *Skatters inverkan på företags lokaliserings- och investeringsbeslut*.

<https://www.tillvaxtanalys.se/publikationer/pm/pm/2014-10-13-skatters-inverkan-pa-foretags-lokaliserings--och-investeringsbeslut.html>

[2016-01-31]

Yin, R. K. (2003). *Casestudie research: design and methods*. Upplaga 3. Sage Publications, Inc. s. 34.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Upplaga 1:3, Stockholm: Liber AB. s. 55.

van Winden, F., Krawczyk, M. & Hopfensitz, A. (2011). *Investment, resolution of risk, and the role of affect*. Journal of Economic Psychology. Vol. 32, Issue 6, pp. 918-939.

[http://ac.els-cdn.com/S0167487011001048/1-s2.0-S0167487011001048-main.pdf?\\_tid=43c0cc44-15d9-11e6-8f6f-00000aacb35e&acdnat=1462793537\\_fc58d451a47e906c9b64e8c726ca7ddb](http://ac.els-cdn.com/S0167487011001048/1-s2.0-S0167487011001048-main.pdf?_tid=43c0cc44-15d9-11e6-8f6f-00000aacb35e&acdnat=1462793537_fc58d451a47e906c9b64e8c726ca7ddb)

[2016-05-11]

Wu, L.-C., Liou, F.-M. (2011). *A quantitative model for ERP investment decision: considering revenue and costs under uncertainty*. International Journal of Production Research. Vol.49 (22), pp. 6713-6728.

<http://web.b.ebscohost.com/till.biblextern.sh.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=66a0b0aa-daf8-4b0b-b1cb-96bb6d03a694%40sessionmgr198&vid=3&hid=110>

[2016-01-29]

## 9. Bilagor

### Bilaga 1

Sammanställning av intervjuvar för förstudien med Olle Gyllang, Partner/Design Strategist, 23/2-2016:

#### *1. Vad gör ni som designbyrå?*

Propeller Design har funnits med i branschen i 20 år. Deras tre huvudområden är industridesign, interaktionsdesign och designstrategi (övergripande strategi). Deras kunder består av globala varumärken som exempelvis Google, Coca Cola och Panasonic. De har även svenska varumärken exempelvis som Pax, Kinnarps, Com Hem, Kronan, Volvo och Swedbank. De arbetar med utveckling av uppkopplade smarta produkter, internet of things samt med ett digitalt gränssnitt. Propeller arbetar både med B2B (business to business) och C2B (consumer to business).

#### *2. Vad har enligt er bidragit till er framgång som designbyrå?*

Propeller Design har funnits länge och är ett etablerat varumärke. De har ett bra och välkomponerat team med olika kompetenser, erfarenheter och ursprung från olika delar av världen, exempelvis Sverige, USA, Kina och Sydkorea. Det är viktigt för Propeller Design att kunderna är nöjda och att de lever upp till sina förväntningar. Propeller Design satsar på att förnya sig samt att hitta nya strategiska sätt att jobba på. Deras erfarenhetsbank innehåller kunskap från olika områden. Propeller Design jobbar inom ett stort antal produktområden och ser det som en styrka för att det ger dem erfarenheter och kunskaper inom många områden då de inte är nischade.

#### *3. Vad bidrar enligt er till ett lyckat designprojekt?*

Enligt dem är bra förutsättningar för ett lyckat projekt en rimlig tidsplan, budget, ett bra team och även att uppdragsgivaren har ett bra team. Det är viktigt att kundernas organisation har välfungerande processer för att arbeta med design. Det krävs bra beslutsgångar samt förståelse för värdet som design tillför. Propeller Design försöker få sina kunder att inte se design som en kostnad utan som en investering. En viktig faktor är att design kommer med redan tidigt i processen.

#### *4. Hur går en projektprocess till från kundens önskemål till en färdig produkt/tjänst?*

Det är en lång process och det är viktigt att välja bra arbetsmetoder. Projektprocessen är en metodisk process som Propeller Design varierar beroende på uppdragets karaktär. En generell och grov projektprocess ser ut på detta sätt: Först och främst måste man genomföra en förstudie för att förstå vad uppdraget går ut på genom att ta reda på information och förstå användarens vardag. Det är viktigt att ha förståelse för vilka behov målgruppen har. Därefter görs en projektbeskrivning av beställningen. Efter det börjar konceptfasen då de tar fram olika koncept som innefattar bland annat form och ergonomi. Hädan efter bedöms och utvärderas det koncept som har störst potential som väljs ut av både uppdragsgivaren och Propeller Design. Därefter går de över till designfasen där konceptet utvecklas i detalj och helhet. De sker en fördjupning i designarbetet genom att de granskar i helhet och detalj på exempelvis funktion, ergonomi och teknik. Därefter kommer testfasen då de tar fram prototyper samt testar dessa mot användaren. Ännu en utvärdering och vidareutveckling sker utifrån vad de kom fram till under testfasen. Sedan görs det vidareutveckling igen och justeringar. De går därefter djupare in i konstruktionsfasen då de satsar mer på material och konstruktion av produkten. Utvecklingsfasen tar vid därefter och CMS (content management system). De fokuserar på färger, material, branding för att gå över till implementeringsfasen. Implementeringsfasen innefattar testkörning av produkten och säkerställa att det är korrekt vad kunden vill ha och att de har bibehållit intentionen. De måste ha en metodisk variation beroende på vad det är uppdragsgivaren vill ha. Gällande varumärken är det viktigt för Propeller Design att förstå varumärket, användaren, projektutveckling och designstrategi.

#### *5. Vilka prioriteringar har ni när ni väljer era material?*

Materialvalet är en komplex fråga och de vill använda sig av material som har så lite belastning på jorden som möjligt. Det är inte alltid som de kan påverka materialen utan det är uppdragsgivarens slutgiltiga val men de försöker att påverka så gott det går. Men helst vill Propeller Design att materialen ska vara certifierade, ha hög kvalitet och livslängd samt inte påverka miljön. När de ritat en produkt tar de också hänsyn till att materialen går att separera från varandra.

#### *6. Vad gör ni för typ av investeringar/investeringsbeslut?*

Propeller Design investerar i utvecklingen av företaget. Personal är en viktig investering då företaget bygger på personalen. Ytterligare en investering som är aktuell för Propeller Design är kontoret i Kina vi har ett antal kunder i Asien då det förekommer förfrågningar i Asien av



intressanta kunder. Detta ses som en strategisk investering för att det är en strategisk företagsutveckling satsar tid och pengar genererat ett antal kunder och intressanta samarbeten. De marknadsför och sourcear leverantörer där för att kunna producera produkter i Asien där det finns en person som är välanknuten försäljning, marknadsföring och projektledning.

## Bilaga 2

Tabell 5: Sammanställning av intervjusvar Respondent 1, Respondent 2 och Daytona

	Respondent 1	Respondent 2	Daytona
<b>1. Typ av designbyrå</b>	Visuella identiteter, digitala tjänster	Design & varumärken	Digitala tjänster, både konceptuell och visuell design
<b>2. Antal anställda</b>	30	17-19	35
<b>3. Framgångsfaktorer</b>	Ej kompromissa design, strategier & designers arbetar tillsammans, god kultur i företaget	Kvalitet i leverans, god kundrelation, tydlig affärsidé	Hög kompetens, stort engagemang, stor efterfrågan
<b>4. Investeringar</b>	Personal, expansion, lokal	Personal, lokal, expansion, resa, datorer	Kompetens & utbud
<b>5. Strategiskt tänk bakom beslut</b>	-	Budget för investering	Långsiktighet, ej ekonomiskt allrådande, ROI, lönsamhet, känsla
<b>- Genomföra investering</b>	God avkastning	Ökad tillväxt	Nya tillvägagångssätt som tillför värde
<b>- Inte genomföra investering</b>	För hög risk & ger inget resultat	För stor risk	Endast ekonomiskt syfte & går emot värderingar
<b>6. En lyckad investering</b>	God avkastning	Avkastning på satsat kapital	Uppnår mål & ger effekter
<b>- När är investeringen lönsam</b>	När intäkten överstiger kostnaden	När kostnaden är mindre än intäkten	När avkastningen överstiger kostnaden
<b>7. Risk eller Möjlighet</b>	Risk och möjlighet	Möjlighet, finns risk i allt	Risk och möjlighet

**Tabell 6: Sammanställning av intervjusvar Designkontoret Silver, Lobby Design och Pjedad**

	Designkontoret Silver	Lobby Design	Pjedad
<b>1. Typ av designbyrå</b>	Design & varumärken	Helhetskoncept & visualiserar varumärken	Experimenterar med design, konst & teknologi
<b>2. Antal anställda</b>	25-30	8	9
<b>3. Framgångsfaktorer</b>	"Silver till nästa nivå", arbeta nära kunden, arbeta med strategi & design	Passion för design, driv och engagemang, nöjda kunder	Stark idé som bas, en hög lägsta nivå oavsett kund/ekonomi, välja sina strider
<b>4. Investeringar</b>	Personal & lokal	Personal, kontor, resa, webbshop, datorer	I sig själva, resa, anställer interns, idéer
<b>5. Strategiskt tänk bakom beslut</b>	Budget	Budget	Allt är en investering som kan generera resultat
<b>- Genomföra investering</b>	Kundbehov ses & effektiviteten ökar på arbetsplatsen	Vid behov	Magkänsla eller när något saknas.
<b>- Inte genomföra investering</b>	Osäkerhet i orderinflödet	Om investeringen inte kan ge avkastning	Magkänsla
<b>6. En lyckad investering</b>	Utvecklar företaget, breddar erbjudandet, stärker affären, passar in i kulturen	Bidrar till arbetsplats, ökad intäkt, lönsamhet, emotionellt & ekonomiskt värde	Om den bidrar kommunikativt
<b>- När är investeringen lönsam</b>	När personalinvesteringen bär in sina kostnader inom 6 mån	När avkastningen är större än kostnaden. Avkastning i kr eller annat värde	-
<b>7. Risk eller Möjlighet</b>	Möjlighet. Risksidan att inte investera mer än vad som går	Båda. Kvalificerade spekulationer & uppfattningar	Möjligheter

**Tabell 7: Sammanställning av intervjusvar Propeller Design, Snask, State Interactive och Respondent 10**

	Propeller Design	Snask	State Interactive	Respondent 10
<b>1. Typ av designbyrå</b>	Designstrategi, industri- & interaktionsdesign	Varumärken, lösa företagsproblem	Digital produktionsbyrå, design & teknik	Design & varumärken
<b>2. Antal anställda</b>	13	8-10	4	12
<b>3. Framgångsfaktorer</b>	Olika kompetenser, lever upp till kundförväntningar, många produktionsomgåenden	Hög kvalitet, göra misstag, PR	Erfarenhet, nyfikenhet, ambition	Kompetens, processer, kontakter
<b>4. Investeringar</b>	Personal & expansion	Personal, eget varumärke, lokaler, resa, föreläsningar, medvetenhet, expansion	Personal, projekt, lokal, kompetensutveckling	Inga
<b>5. Strategiskt tänk bakom beslut</b>	Analys, kalkyl, budget	Beräknar likviditet & kvartal för konkurs vid investering. Magkänsla	Tid vs. Utdelning. Magkänsla	-
<b>- Genomföra investering</b>	Om den genererar värde	Känsla & logik/pragmatik	Generera kapital, media, mjuka värden	Behov av mjukvara/hårdvara
<b>- Inte genomföra investering</b>	Risk för icke lyckad investering	Göra en investering i onödan	Inte kan offra tid & känns ej spännande	Om den inte är lönsam
<b>6. En lyckad investering</b>	Skapar värde & överträffar förväntan	ROI i någon form	Kvittar ut tid & kostnader, kreativt, ekonomiskt	Lönsam, tar endast investering som är nödvändiga för leveranser
<b>- När är investeringen lönsam</b>	Resultat högre än det som satsats	Avkastning mer än 0, abstrakt vid medvetenhet	När investeringen går "Plus minus noll"	Lönsam
<b>7. Risk eller Möjlighet</b>	De hänger ihop. Först möjlighet, därefter kalkylering av risk,	Möjligheter	Möjligheter. Möjligheten måste analyseras med risken	Handlar ej om risk, utan lönsamhet