

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nika Logar

**Vloga oblikovanja in upravljanja z oblikovanjem pri razvoju izdelkov:
Primer podjetja Issa**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nika Logar

Mentor: red. prof. dr. Klement Podnar

Vloga oblikovanja in upravljanja z oblikovanjem pri razvoju izdelkov:

Primer podjetja Issa

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala:

Hvala Dinu, staršem in prijateljem,
da me niste preveč gnjavili,
hkrati pa niste obupali nad mano
(ali pa tega vsaj niste pokazali).

Hvala Mihi in Gigo ekipi, da vsaj približno vem,
kaj je v resnici oblikovanje.

Hvala mentorju za odzivnost in pomoč.

Vloga oblikovanja in upravljanja z oblikovanjem pri razvoju izdelkov: Primer podjetja Issa

Oblikovanje kot sredstvo za doseganje razlikovalne prednosti pred konkurenco danes uporablja vse več podjetij. V času, ko je konkuriranje s tehnološkimi inovacijami s stališča virov izjemno zahtevno, konkuriranje z najnižjo ceno pa dolgoročno nevzdržno, se oblikovanje ponuja kot učinkovit, z načeli trajnostnega razvoja skladen vir dodane vrednosti izdelkov ali, če znamo z njim učinkovito upravljati, celo podjetij ali celotnih gospodarstev.

Teoretski del diplomske naloge na kratko povzema razvoj oblikovanja od začetkov industrijskega oblikovanja do danes ter predstavlja upravljanje z oblikovanjem kot disciplino, ki oblikovanje vse od začetka 20. stoletja pa do danes vse tesneje vgrajuje v procese upravljanja v podjetjih. Opiše razloge za naraščajoče zavedanje pomembnosti oblikovanja, prikaže različne modele za določanje stopnje njegove vključenosti v podjetje, navaja dejavnike in ovire, ki nanjo vplivajo, in koristi, ki jih vključevanje oblikovanja in učinkovito upravljanje z njim prinaša podjetjem. Praktični del diplomske naloge raziskuje vlogo oblikovanja v mladem slovenskem zagonskem podjetju Issa in ugotavlja, v kakšni meri je ta specifična zaradi posebnosti slovenskega okolja

Ključne besede: oblikovanje, industrijsko oblikovanje, upravljanje z oblikovanjem, konkurenčnost, razvoj, jadranje, stopnice upravljanja z oblikovanjem.

The role of design and design management in product development on the example of Issa

More and more companies today use design as means for achieving competitive advantage. In times when competing with technological innovation requires almost unlimited resources and being the cheapest is not a long-term strategy, design seems to be an effective, sustainable source of added value for products, companies and, if managed skilfully, even national economies.

Theoretical part of this thesis summarises the development of design from the beginnings of industrial design until today and introduces design management as a discipline that has been integrating design into company management processes for over 100 years. It describes reasons for the increasing awareness of the importance of design, presents different models for defining design's role in a company, explores factors and obstacles that define it and finally lists the awards and benefits that await companies that use and manage design effectively. The practical part of the thesis explores the role of design in Issa, a young Slovene ship building company, and tries to establish how it is connected to the specifics of the Slovene environment.

Key words: design, product design, design management, competitive advantage, development, sailing, design staircase

Kazalo vsebine

1	Uvod	6
2	Mesto in vloga oblikovanja v podjetju	9
2.1	Razvoj: od tekstilnih vzorcev do orodja za preoblikovanje podjetij	9
2.2	Oblikovanje danes: ključni element posla	10
2.3	Področja in nivoji oblikovanja v podjetju.....	11
3	Upravljanje z oblikovanjem.....	14
3.1	Pojav in pomen	14
3.2	Razvoj upravljanja z oblikovanjem	15
4	Stopnje integracije oblikovanja v podjetje	17
4.1	Vrednost oblikovanja.....	17
4.2	Lestev oblikovanja – design ladder	18
4.3	Stopnice upravljanja z oblikovanjem	19
4.4	Model oblikovalskih kapacitet	21
5	Dejavniki, učinki in ovire integracije oblikovanja v podjetje	24
5.1	Učinki integracije oblikovanja v podjetje.....	30
6	Upravljanje z oblikovanjem v Sloveniji	32
7	Študija primera: oblikovanje in upravljanje z oblikovanjem v podjetju Issa	36
7.1	Metodologija in viri	36
7.2	O podjetju Issa d.o.o.	37
7.3	Oblikovanje v podjetju Issa – dejavniki, ovire in učinki.....	38
7.4	Stopnja integracije oblikovanja v podjetju Issa.....	41
8	Sklep in predlogi za nadaljnje raziskave	45
9	Literatura	47
	Priloga.....	52
	Priloga A: Andraž Mihelin, intervju	52

1 Uvod

“Good Design is Good Business.”¹

Dobro oblikovanje danes za posel ni več le dobro, pač pa skoraj nujno. V svetu, prenasičenem s ponudbo, je računati na to, da boš edini, že na srednji rok naivno, konkuriranje s ceno pa slaba strategija; le eden je namreč lahko najcenejši. Vsi ostali (za uspeh na trgu) potrebujejo oblikovanje. (Gigodesign 2015)

Oblikovanje izdelkom in s tem podjetjem ne prinaša le vidnih, estetskih prednosti, čeprav v slovenščini beseda ‘oblikovanje’ namiguje na to, da je njegova naloga predvsem dajanje (lepe) oblike². Posamezni primeri, najbolj razvpit med njimi je gotovo Apple, pa tudi obsežnejše mednarodne študije, na primer raziskava britanskega Design Management Instituta *Leading Business by Design* dokazujejo, da oblikovanje, če je pravilno uporabljeno in strateško načrtovano, podjetju prinaša številne prednosti. Med njimi so večja dodana vrednost izdelkov (ki lahko upraviči višjo ceno), jasna diferenciacija od konkurence (ki je na zasičenem trgu ključna za prepoznavnost), nepogrešljiv vpogled v navade in pričakovanja uporabnikov (ki ob velikanski izbiri lahko hitro zavrnejo izdelke, ki jim ne ponujajo dovolj) in ne nazadnje, oprijemljivi finančni rezultati. Zgoraj omenjena raziskava namreč ugotavlja, da so v 10-letnem obdobju (2003–2013) v oblikovanje usmerjena podjetja ostala podjetja (vključena v index S&P) po vrednosti prehitela kar za 228 %. (Rae 2013, 33)

Kljub trdnim dokazom o njegovih neposrednih koristih in dejstvu, da je kakovostno oblikovanje (v primerjavi z npr. tehnološkimi inovacijami, konkuriranju z obsegom itd.) kot mehki dejavnik podjetjem relativno enostavno dosegljivo, poleg tega pa ustreza tudi kriterijem trajnostnega razvoja, podjetja po vsem svetu oblikovanje le počasi sprejemajo kot strateško dejavnost. Predvsem to, kot ugotavlja Klinar, velja za slovenska podjetja. Namesto da bi oblikovanje sistematično vključevala v zgodnje faze razvoja izdelkov, kot to počno najuspešnejši, nanj še vedno gledajo kot na disciplino, ki lahko pomaga kvečjemu pri ‘stilski preobrazbi’ izdelkov ali njihovi prodaji. Ali pa celo zaključijo, da

¹ “Dobro oblikovanje je dober posel.“ Thomas Watson Jr., ki je IBM iz proizvajalca blagajn spremenil v eno najprepoznavnejših računalniških podjetij na svetu, je že leta 1973 prepoznaval prednosti, ki jih oblikovanje prinaša tistim podjetjem, ki ga znajo uporabljati v svoj prid. (Kuang 2012)

² V drugih jezikih, npr. angleščini, te težave ni, saj pomen besede ‘design’ vključuje poleg ‘oblikovanja’ tudi ‘načrtovanje’, torej razmislek o funkciji in delovanju oblikovanega izdelka ali sporočila. V tem diplomskem delu bomo za ‘design’ uporabljali uveljavljeno slovensko besedo ‘oblikovanje’.

oblikovanja v svoji branži preprosto ne potrebujejo. S tem pa zamujajo dragoceno priložnost, da bi svoje izdelke naredili bolj konkurenčne in jih približali uporabnikom. (Klinar 2014)

Razlogov, zakaj je tako, je verjetno več: od pomanjkljivega razumevanja funkcij, zmožnosti in potencialov oblikovanja, premajhnega števila (primerljivih) dobrih zgledov, pomanjkanja spodbud s strani države do neustreznega ali neobstoječega strateškega razvojnega načrta in ne nazadnje osebnih preferenc in izkušenj vodilnih v podjetjih. Kot bomo videli v nadaljevanju, je namreč prav individualna osebnost ali izkušnja pogosto odločilni faktor za tesnejšo, bolj strateško integracijo oblikovanja v podjetje. Kar sicer morda zdi romantično, obenem pa govori o tem, kako pomanjkljivo vrednotimo oblikovanje. Za primerjavo: težko si predstavljamo, da bi bila odločitev o tem, ali je v vodenje podjetja nujno vključiti kadrovske, ekonomske ali celo marketinške kompetence, stvar izkušnje ali entuziazma enega od menedžerjev.

Pa vendar stvari niso tako črne. V Sloveniji je bil leta 2013 ustanovljen Kompetenčni center za design management (KCDM), prvi projekt s področja upravljanja z oblikovanjem (dizajn menedžmenta)³ pri nas. Dvoipolletni projekt je z namenom izmenjave izkušenj in povezovanja znanj za hitrejši razvoj povezal 20 podjetij z obeh strani oblikovanja: naročnike projektov, torej proizvodna podjetja, s ponudniki oblikovalskih storitev. Gre za prvi projekt v Sloveniji, ki je upravljanje z oblikovanjem ne le predstavil gospodarstvu, ampak je bil zasnovan prav s ciljem sistematičnega povečevanja znanj o potencialih uporabe oblikovanja v podjetjih. Kot je razvidno iz dokumentacije, je projekt prinesel oprijemljive poslovne koristi večini vključenih podjetij, s tem pa postavil nekaj svetlih zgledov tudi za preostanek slovenskega gospodarstva. (Kompetenčni center za design management 2015)

V diplomskem delu bomo poskušali opredeliti vlogo oblikovanja pri razvoju izdelkov ter vpliv učinkovitosti upravljanja z oblikovanjem na razvoj izdelkov in podjetij. V teoretskem delu bomo najprej ugotovili, kaj je oblikovanje, kako se je razumevanje leta razvijalo in kakšne so njegove naloge in funkcije danes. Raziskovali bomo, v katerih fazah razvoja izdelka ga uporabljati in kako je mogoče z znanji upravljanja z

³ Izvirni izraz 'design management' v slovenščini še nima splošno sprejetega prevoda. Gre za disciplino, ki predstavlja most med oblikovanjem in oblikovalci na eni ter proizvodnimi in storitvenimi podjetji in organizacijami na drugi strani. 'Design management' torej v praksi pomeni tako 'upravljanje oblikovanja' (torej uporabo veščin in znanj upravljanja, managementa, za uporabo oblikovanja na način, da bo to čim bolj koristilo podjetju) kot 'upravljanje z oblikovanjem' (torej uporabo oblikovalskih orodij, metod in pristopov za bolj učinkovito vodenje podjetja). V tem diplomskem delu bomo kot kot prevod izraza 'design management' uporabljali izraz 'upravljanje z oblikovanjem'.

oblikovanjem njegovo funkcijo nadgraditi iz dajanja oblike posameznemu izdelku v strateško načrtovanje za dolgoročno uspešnost in konkurenčnost podjetja. Poskušali bomo opredeliti dejavnike, ki vplivajo na stopnjo in načine integracije oblikovanja v podjetje, izpostavili možne ovire, ki preprečujejo učinkovitejšo uporabo oblikovanja v podjetjih, ter nagrade – pozitivne učinke, ki jih lahko pričakujejo podjetja, ki te ovire premagajo. V drugem, praktičnem delu, bomo v študiji primera spoznali slovensko podjetje, ki je sodelovalo v projektu KCDM: mlado podjetje Issa, ki z blagovno znamko Seascape ustvarja svojo nišo na trgu jadrnic. Na podlagi javno dostopnih podatkov, internih dokumentov, analize samoocenjevanja v okviru projekta KCDM in intervjuja z enim od ustanoviteljev in lastnikov bomo ugotavljali, kako podjetje vključuje oblikovanje v razvoj svojih izdelkov in kakšne rezultate mu to prinaša.

2 Mesto in vloga oblikovanja v podjetju

2.1 Razvoj: od tekstilnih vzorcev do orodja za preoblikovanje podjetij

Čeprav se danes zdi, da prek upravljanja z oblikovanjem šele v zadnjih letih iščeta skupen jezik, sta se proizvodnja oz. industrija in oblikovanje pravzaprav razvijala ne le drug ob drugem, pač pa drug *zaradi* drugega in sta v tem smislu neposredno soodvisna. O industrijskem oblikovanju kot samostojni disciplini namreč lahko govorimo šele od trenutka, ko se to – se pravi proces načrtovanja oblike in uporabnosti izdelka – jasno loči od njegove izdelave. (Heskett 1980, 10)

Začetki te ločitve segajo vse do poznega srednjega veka, ko so rokodelci v bogatih evropskih trgovskih središčih svoje umetne izdelke predstavljali v tako imenovanih 'vzorčnih knjigah' (pattern books). Ker so mojstri ali njihovi vajenci izdelke po vzorcih tudi sami ročno izdelovali, v tej fazi še ne moremo govoriti o industrijskem oblikovanju. To se, kot je sklepati že iz imena, pojavi šele v obdobju industrijske revolucije. Del Evrope je imel s sprejemanjem mehanizacije in industrializacije proizvodnih procesov precejšnje težave, saj se je zdelo, da bodo razvrednotili tradicionalno cenjene vrednote umetnosti in rokodelstva. Amerika je bila v tem smislu bolj sproščena. S tako imenovanim 'ameriškim sistemom', za katerega so značilni proizvodni obrati za izdelavo velikih količin specializiranih izdelkov, je postavila temeljne vzorce in procese sodobne serijske proizvodnje, kot jo poznamo danes. Prav zahteva po ponovljivosti v velikih serijah in zamenljivosti (rezervnih) delov je pripeljala do še ene pomembne prelomnice – uvedbe tehničnih standardov (npr. za vijake in druge sestavne dele), ki so posledično privedli tudi do racionalizacije proizvodnje in uporabe. Za prvega industrijskega oblikovalca tako lahko štejemo Petra Behrensa, ki je leta 1907 za AEG oblikoval celotno korporativno podobo: od logotipa in promocijskih materialov do izdelkov za gospodinjstvo s prepoznavnim slogom podjetja. Kljub hitremu razvoju industrije, ali pa prav zaradi njega, je predvsem v Evropi med arhitekti in sorodnimi profili vztrajalo nasprotovanje industrializaciji izdelave. Arhitekti in načrtovalci izdelkov so se še vedno imeli za umetnike in šele recesija, ki je v ZDA sledila razcvetu po koncu 1. svetovne vojne, je kot stranski produkt prinesla poklic industrijskega oblikovalca, kot ga poznamo danes. Med podjetji, ki so preživela, je namreč zavladal napet boj za kupce, v katerem so o zmagi pogosto odločali novi profili – strokovnjaki, ki so prihajali s področja oglaševanja, scenskih ali komercialnih umetnosti, ki so bili

vajeni dela z različnimi ekipami ter prepoznavanja želja in potreb tako naročnika kot končnega potrošnika. (Heskett 1980)

Po 2. svetovni vojni, torej po letu 1945, se je praksa oblikovalcev kot zunanjih svetovalcev podjetjem iz ZDA razširila tudi na staro celino, predvsem v Zahodno Evropo in Skandinavijo. (Dormer 1993, 9–11) Vse večja konkurenca na trgu je botrovala uporabi oblikovanja ne le za izdelke, pač pa tudi za oglaševanje, embalažo in druge komunikacije, kar je podjetjem, ki so oblikovanje dobro izkoristila, prinašalo rezultate v obliki povečane prodaje in pripomoglo k razvoju t. i. 'korporativnega oblikovanja' (corporate design). Gre za splet elementov na različnih področjih delovanja podjetja, ki, če so med seboj usklajeni, tvorijo prepoznaven slog podjetja oziroma v sodobnem jeziku konsistentno izkušnjo na vseh stičnih točkah uporabnika z znamko. (Heskett 1980, 127–145)

V naslednjih desetletjih je oblikovanje, skupaj z razvojem tehnologije, digitalizacijo in globalizacijo, doživljalo velik razmah, obenem pa bliskovit razvoj stroke, predvsem v smislu metod, orodij in rešitev, ki jih ponuja svojim naročnikom. V članku v jubilejni izdaji revije DMI Review Gardien in Gilsing (2015), oba del Phillipsovega oddelka za oblikovanje, na podlagi svojega podjetja pojasnjujeta spreminjajočo se vlogo oblikovanja v podjetju. Če je to še pred nekaj desetletji veljalo za le malo več kot 'dajanje oblike in barve izdelkom', se je v zadnjih treh desetletjih prek orodja za zagotavljanje uporabnosti, nato prinašalca diferenciacije in inovacije, razvilo do orodja za upravljanje in transformiranje organizacijske kulture, ki neposredno vpliva na celotno poslovno strategijo podjetja. (Gardien in Gilsing 2015)

2.2 Oblikovanje danes: ključni element posla

Tudi številni drugi teoretiki in praktiki, tako na strani industrije kot oblikovanja, poudarjajo ključno vlogo oblikovanja in njegovega povezovanja s poslom v današnjem svetu. "Kar posel potrebuje zdaj, je oblikovanje. In kar potrebuje oblikovanje, je osredotočanje na posel," je leta 2011 opozorila Beth Comstock, starejša podpredsednica pri General Electrics. (Comstock 2011)

Razlogi za vse večjo vlogo oblikovanja ne le pri razvoju izdelkov, ampak celo podjetij samih, so številni in raznoliki, odvisni od panoge, velikosti podjetja in drugih dejavnikov, ki jih bomo podrobneje spoznali v nadaljevanju. Kuang (2012) kot ključne razloge za osrednjo vlogo oblikovanja v podjetjih 21. stoletja navaja:

- sposobnost oblikovalcev, da posamezne enote povezujejo v sisteme z veliko dodano vrednostjo (ki presega vsoto posameznih enot);
- oblikovanje omogoča komodizacijo, ki je pogoj za to, da tehnološke inovacije postanejo uporabne in prijazne uporabnikom (in s tem prodajljive);
- ker izhaja iz uporabnika in njegove izkušnje, je inovacija vgrajena v samo jedro oblikovalskega procesa. To pomeni, da bodo rezultati vedno inovativni, kar je na sodobnih trgih ključna prednost.

Kot argument v podporo svojim ugotovitvam Kuang navaja dejstvo, da vse več zagonskih podjetji v Silicijski dolini vodijo oblikovalci, ki so tam obenem tudi najbolj iskana roba na trgu – celo bolj kot pred nekaj leti še nepogrešljivi inženirji in programerji. (Kuang 2012)

2.3 Področja in nivoji oblikovanja v podjetju

Kljub zgoraj omenjenim trendom in ugotovitvam, ki govorijo v korist oblikovanja, številna, predvsem proizvodna podjetja, oblikovanje še danes razumejo kot neintegralen del svojega poslovnega procesa – kot storitev, ki jo občasno, glede na potrebe in razpoložljiva sredstva, najamejo kot podporo omejenemu (največkrat marketinškemu) delu svojih aktivnosti. V resnici je oblikovanje dejavnost, ki se prepleta skozi vsa področja podjetja: če ga pravilno upravljamo, postane integralni del razvoja izdelkov, komunikacij, storitev in prostora (glej sliko 2.1). (Borja de Mozota 2003)

Slika 2.1 Področja in nivoji oblikovanja v podjetju



Vir: Kompetenčni center za design management (2014) po Borja de Mozota (2003).

Vsakemu od področij podjetja bi lahko pripisali področje oblikovanja – oblikovanje izdelkov je navadno domena industrijskega oz. produktnega oblikovanja, za komunikacije podjetja skrbi grafično oblikovanje, prostoru se posvečata oblikovanje interjerjev in arhitektura, storitvam pa storitveno oblikovanje (service design). Vendar pa bi bila taka razdelitev le površna, saj oblikovanje, če je celostno vključeno v poslovanje podjetja, uporablja različne metodologije, pristope in orodja s skupnim ciljem, ne omejujoč se na posamezna področja. Poleg tega se z razvojem tehnologij in digitalizacijo pojavljajo nova področja oblikovanja (npr. oblikovanje uporabniške izkušnje, oblikovanje doživetij ipd.), ki se dotikajo vseh omenjenih področij. (Gigodesign 2015; Kompetenčni center za design management 2015)

Ker bi bil pregled vseh področij oblikovanja in njihove vloge v podjetju na tem mestu preobsežen in ker se v tem diplomskem delu posvečamo vlogi oblikovanja pri razvoju izdelkov, se bomo v nadaljevanju osredotočili na industrijsko oblikovanje ter upravljanje z njim. Opredelitve le-tega so različne, zato jih navajamo le nekaj:

- “... oblikovanje je aktivnost reševanja problemov ...” (Borja de Mozota 2003, 4)
- “Oblikovalci ne izdelujejo stvari, ampak razmišljajo, lahko modelirajo, rišejo in specificirajo. ... Pri oblikovanju gre za načrtovanje in eksplicitno udejanjanje idej.” (Dormer 1993, 9)
- “Oblikovanje kot proces ustvarjanja produkta ali utelešenje ustvarjene zadeve ...” (Veryzer 2010)
- “Oblikovanje je načrt za izdelavo nečesa, kar lahko vidimo, slišimo oz. česar se lahko dotaknemo.” (Gorb v Borja de Mozota 2003, 5)
- “Industrijsko oblikovanje je storitev ustvarjanja in razvijanja konceptov in specifikacij, ki optimizirajo funkcije, vrednost in videz izdelkov in sistemov v obojestransko korist uporabnika in proizvajalca.” (Industrial Design Society of America v Borja de Mozota 2003, 3)
- “... industrijsko oblikovanje je proces ustvarjanja, izumljanja in opredeljevanja, ki je ločen od proizvodnje in vključuje eventuelen spoj vseh vključenih, pogosto nasprotujočih si faktorjev v koncept tridimenzionalne oblike, ki jo je mogoče strojno (industrijsko) reproducirati.” (Heskett 1980, 10)
- “Oblikovanje je znano po tem, da ga je težko natančno opredeliti, meriti, izolirati kot funkcijo in zapleteno upravljati, zato je za mnoge ne-oblikovalce težko razumljivo.” (Rae 2013)

Zgoraj navedene definicije še zdaleč ne zajamejo vseh aspektov industrijskega oblikovanja, lahko pa služijo kot osnova za razumevanje predmeta našega raziskovanja. Poleg tega je zanimiva njihova raznolikost; medtem ko npr. Gorb govori zgolj o načrtu za artefakte (torej posamezne izdelke), definicija Združenja industrijskih oblikovalcev Amerike že vključuje tudi razmislek o optimizaciji in dobrobiti za proizvajalca in uporabnika. Še korak dlje gre definicija Mednarodnega sveta združenj industrijskih oblikovalcev (International Council of Societies of Industrial Design), ki vključuje tudi pojme, kot so 'socialna etika', 'kulturna in ekonomska izmenjava', 'svoboda' itd.. (Borja de Mozota 2003, 2–8).

Iz tega je razvidno, da oblikovanje v podjetjih na vsakem izmed prej omenjenih področij uporabljamo na različnih nivojih (glej sliko 2.1):

- na operativnem nivoju, kjer je industrijsko oblikovanje del projekta – procesa oblikovanja posameznega izdelka;
- na taktičnem nivoju, kjer oblikovanje pomaga pri identificiranju novih poslovnih priložnosti in razvoju edinstvenih produktnih konceptov;
- na strateškem nivoju, kjer podjetju prinaša konkurenčne prednosti in soodloča o poslovnih usmeritvah). (Borja de Mozota 2003; Joziase v Cheng, Keinänen in Salo 2012)

Za celostno izkoriščanje potencialov oblikovanja pri razvoju posameznega izdelka in trajno vključenost oblikovanja v korporativno strategijo in razvoj podjetja mora oblikovanje vplivati na vse tri nivoje podjetja, ti pa bi morali med seboj delovati usklajeno in se dopolnjevati. (Joziase v Cheng, Keinänen in Salo 2012) Kot pravi Ilovar: "Dobro oblikovanje, ki je slabo upravljano, je slabo oblikovanje." (Klinar 2014) Metodologije in znanja za učinkovito upravljanje z oblikovanjem za doseganje kar največje koristi podjetja in uporabnikov so domena upravljanja z oblikovanjem.

3 Upravljanje z oblikovanjem

3.1 Pojav in pomen

Upravljanje z oblikovanjem kot pojav prvič zasledimo leta 1907, ko je bil v Nemčiji ustanovljen *Deutscher Werkbund*, združenje, ki je povezovalo umetnike, arhitekta, oblikovalce in industrialce. Namen ustanovitve partnerstva oblikovalcev z izdelovalci in serijsko proizvodnjo je bil povečanje konkurenčnosti nemškega gospodarstva, da bi se to lahko postavilo ob bok britanskemu in ameriškemu. Zgledu so kmalu sledile nekatere druge države: Avstrija, Švica, Švedska in Velika Britanija. (Encyclopædia Britannica 2016)

Kot izraz se je upravljanje z oblikovanjem prvič pojavil v Veliki Britaniji v začetku 60. let prejšnjega stoletja. Z izrazom 'dizajn menedžment' so opisovali upravljanje odnosov med oblikovalskimi agencijami in njihovimi naročniki. Spremljal ga je pojav novega profila – upravljalca z oblikovanjem (dizajn menedžerja), člana bodisi ekipe naročnika ali oblikovalske agencije, ki je skrbel za to, da so bili naročeni projekti ustrezno izvedeni ter vzdrževal dobre odnose med obema ekipama. Takšno povezovanje se je kmalu izkazalo za koristno in britanski zgled je vodil do tega, da so v ZDA že leta 1975 ustanovili Design Management Institute (DMI), prvi inštitut za upravljanje z oblikovanjem na svetu. (Borja de Mozota 2003)

V svoji viziji DMI zapiše, da je njihov namen "izboljševati organizacije po vsem svetu prek učinkovitega upravljanja oblikovanja za gospodarsko rast." (Design Management Institute 2016)

Med drugim za upravljanje z oblikovanjem najdemo naslednje definicije:

- "Učinkovito uporabo oblikovalskih virov, razpoložljivih podjetju, na način, da ti pomagajo podjetju pri doseganju njegovih ciljev." (Gorb v Borja de Mozota 2003, 70)
- "Upravljanje z oblikovanjem vključuje procese v poteku, poslovne odločitve in strategije, ki omogočajo inovacije in ustvarjajo učinkovito načrtovane izdelke, storitve, komunikacije, okolja in znamke, ki izboljšujejo kakovost naših življenj in zagotavljajo uspeh organizacij." (Design Management Institute 2016)
- "V osnovi upravljanje z oblikovanjem izpodbija najbolj priljubljeno napačno razumevanje upravljanja z oblikovanjem – da sta si (oblikovanje in upravljanje) kontradiktorna pojma." (Hauser v Borja de Mozota 2003, 70)

- “Enostavno povedano, upravljanje z oblikovanjem je poslovna plat oblikovanja.” (Design Management Institute 2016)
- “Upravljanje kreativnega procesa znotraj korporacije, upravljanje korporacije v skladu z oblikovalskimi principi in upravljanje oblikovalskega podjetja.” (Hetzl v Borja de Mozota 2003, 71)
- Topalian razločuje med dvema vrstama upravljanja z oblikovanjem: kratkoročnim, ki vključuje upravljanje posameznega oblikovalskega projekta, in dolgoročnim – ‘globalnim’ upravljanjem z oblikovanjem (Topalian v Borja de Mozota 2003, 70)
- “Upravljanje z oblikovanjem je ključno orodje za ustvarjanje poslovnega okolja, sposobnega razvoja visoko diferenciranih in edinstvenih izdelkov, storitev in znamk.” (Klinar 2014)

Različnim definicijam upravljanja z oblikovanjem je torej skupno povezovanje dveh področij – upravljanja (menedžmenta) in oblikovanja – na način, ki bo koristen za podjetje (in po nekaterih definicijah tudi širše, za gospodarstvo in družbo nasploh).

3.2 Razvoj upravljanja z oblikovanjem

Glede na to, da povezuje dve dinamični področji, ni presenetljivo, da je bila vloga upravljanja z oblikovanjem skozi razvoj discipline – ta se je intenzivno začel s koncem druge svetovne vojne – percipirana različno. V vsaki vlogi oziroma vsakem obdobju se je upravljanje z oblikovanjem osredotočalo na tiste aspekte presečišča korporativnega upravljanja in oblikovanja, ki so bila v tistem obdobju v poslovnem svetu najbolj ključna. (glej tabelo 3.1).

Obenem pa je vloga upravljanja z oblikovanjem vseskozi osredotočena na bistvo – na povezovanje oblikovanja, torej kreativne sile, ki rešuje težave, in upravljanja, torej vodilne, upravljalne, odločevalske in strateške sile – za doseganje razvoja, konkurenčnosti, dodane vrednosti in ne nazadnje družbe in širšega okolja. Le fokusi oz. načini, kako to doseči, so se skozi razvoj spreminjali.

Tabela 3.1: Razvoj upravljanja z oblikovanjem

Obdobje	Glavna perspektiva	Vloga in naloga oblikovanja	Fokus upravljanja z oblikovanjem	Primeri
40. in 50. leta	oblikovanje kot funkcija	kakovost izdelkov	brez	AEG, Olivetti
60. in 70. leta	oblikovanje kot stil	kakovost komunikacij	upravljanje projektov	Alessi, Braun
80. in 90. leta	oblikovanje kot proces	inovacija	upravljanje inovacij (novih produktov)	Philips, Sony
90. do 2010	oblikovanje kot način vodenja	kreativna strategija	znamka	Apple
2000 do danes	oblikovanje kot način razmišljanja	nov poslovni model	kreativna organizacija	IDEO

Vir: Borja de Mozota in Young Kim (2009).

Kot vidimo iz preglednice, se se točka osredotočanja upravljanja z oblikovanjem z razvojem spreminja v vse bolj strateško: od omejene, osredotočene na zagotavljanje kakovosti posameznega izdelka, prek osredotočanja na projekte (več izdelkov ali linija), nato na inovacije – razvoj novih izdelkov in na upravljanje znamke (torej vseh njenih aspektov, ne le izdelkov), na koncu pa na upravljanje celotne organizacije oziroma podjetja. (Borja de Mozota in Young Kim 2009)

Vloga in pomembnost oblikovanja pri upravljaljskih procesih v podjetju je tako zgodovinsko odvisna od obdobja razvoja upravljanja z oblikovanjem, danes pa predvsem od posameznega podjetja. Različne stopnje integracije oblikovanja in uporabe upravljanja z oblikovanjem v podjetjih dejavnike, ki nanje vplivajo, učinke, ki jih prinese večja stopnja integracije, in ovire, s katerimi se podjetja na poti do le-te srečujejo, obravnavamo v naslednjih poglavjih.

4 Stopnje integracije oblikovanja v podjetje

4.1 Vrednost oblikovanja

Upravljanje z oblikovanjem in izkoriščanje oblikovanja v podjetju sta odvisna predvsem od tega, kako dobro podjetje pozna in razume oblikovanje ter prepoznava njegove veščine, orodja in potenciale v kontekstu svojega delovanja in razvoja.

V svojem osrednjem delu o upravljanju z oblikovanjem Borja de Mozota (2003) loči med tremi razumevanji vrednosti oblikovanja za podjetje:

- **Oblikovanje kot faktor diferenciacije** se povezuje z marketinškimi funkcijami v podjetju. Tako oblikovanje kot marketing se namreč osredotočata na potrošnika. V tej funkciji podjetje oblikovanje uporablja in upravlja tako, da mu ta z obliko izdelkov in komunikacijskih elementov, ki temeljijo na poznavanju zaznavnih, čustvenih, semiotičnih in estetskih dejavnikov, ki motivirajo vedenje uporabnikov, zagotavlja razlikovalno prednost od konkurence. Dobro upravljano oblikovanje v tej funkciji zagotavlja prepoznavnost ne le posameznih izdelkov, ampak celotne znamke, konsistentno komunicira njene vrednote, podobo in obljube. Obenem oblikovanje v tej funkciji pomaga tržnim raziskavam, saj se v nasprotju z njimi ne omejuje na analiziranje preteklosti ali detektiranje obstoječega stanja, ampak je usmerjeno v prihodnost.
- **Oblikovanje kot faktor koordinacije** se osredotoča na inovacije. V tej funkciji oblikovanje ni več omejeno na dajanje oblike, vidnega izraza izdelku, komunikaciji in znamki, pač pa se usmeri tudi na načrtovanje, usmerjanje in spreminjanje procesov, struktur in ekip v podjetju. Inovacija v togem, neprilagodljivem okolju namreč na dolgi rok ni mogoča. Podjetja, ki oblikovanje uporabljajo kot faktor koordinacije, z njegovo pomočjo upravljajo z idejami, iščejo priložnosti za nove izdelke, vključujejo uporabnike v razvoj novih izdelkov in integrirajo tehnologijo tako, da ta pomeni kar največjo dodano vrednost za uporabnike.
- **Oblikovanje kot faktor transformacije** predvideva ključno vlogo oblikovanja v strategijah podjetja. Ta je lahko bodisi 'prirojena' (kadar podjetje oblikovanje

v središče postavlja že od ustanovitve; pogosto v primerih, ko je ustanovitelj podjetja oblikovalec) ali 'izkustvena' (kadar podjetje oblikovanju osrednjo vlogo dodeli postopoma, na podlagi izkušenj). Oblikovanje v tej vlogi sodeluje pri formuliranju, ideizaciji in udejanjanju strategij podjetja in ustvarja grafično, kulturno in prostorsko identiteto podjetja. Tako oblikovanje postane glavna kompetenca podjetja in ključni faktor njegove dodane vrednosti.

V kasnejšem besedilu, v katerem analizirata deset korejskih podjetij, Borja de Mozota in Young Kim (2009) podrobneje analizirata podjetja, ki oblikovanje postavljajo za svojo glavno kompetenco. V nasprotju s tistimi, ki oblikovanje uporabljajo kot diferenciator, torej generator (potencialne) primerjalne prednosti, ki deluje in rešitve podaja v okviru obstoječe strategije podjetja, ta oblikovanje uporabljajo in upravljajo celostno, kot faktor transformacije oziroma razvoja podjetja. Šele če ga razumemo celostno, kot glavni vir podjetja, ki je integriran v vse njegove procese, oblikovanje prinaša pravo dodano vrednost. Ta je v veliki meri nevidna (se ne manifestira neposredno v izdelkih ali podobi podjetja), je dolgoročna in je, ker je človeški vir, trajnostno vzdržna. (Borja de Mozota in Young Kim 2009)

Z različnimi stopnjami integracije oblikovanja v podjetja in njihovo manifestacijo v praksi so se ukvarjali tudi drugi avtorji. V nadaljevanju predstavljamo le tri najbolj uveljavljene modele za definiranje stopnje integracije oblikovanja in upravljanja z oblikovanjem v podjetjih: dansko 'lestev oblikovanja'; njeno nadgradnjo, 'stopnice upravljanja z oblikovanjem' in kot zadnjega dinamični model za merjenje oblikovalskih kapacitet podjetja.

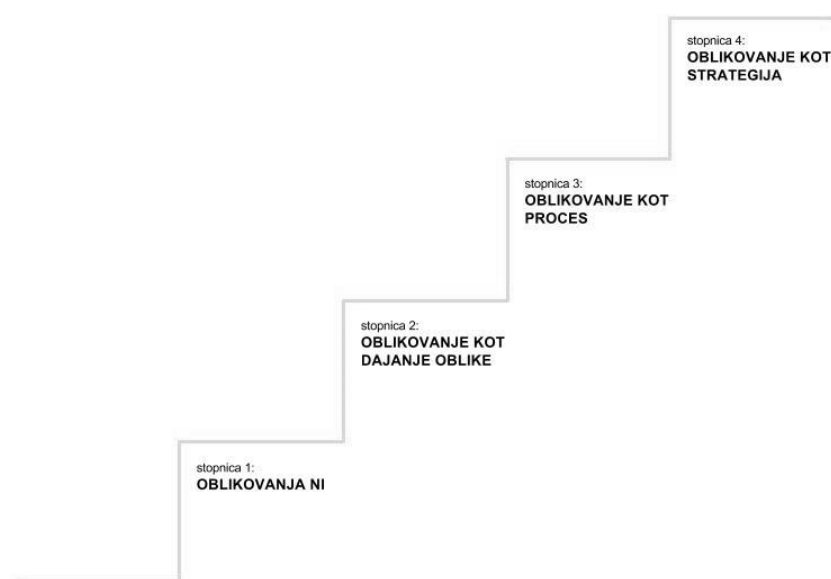
4.2 Lestev oblikovanja – design ladder

Model lestve oblikovanja je leta 2001 kot model za prikaz različnih uporab oblikovanja v podjetjih razvil danski dizajn center. Lestev ima štiri stopnje (glej sliko 4.1):

1. **Oblikovanja ni** oziroma ni sistematično uporabljano.
2. **Oblikovanje kot dajanje oblike:** oblikovanje izdelkov, pri čemer oblikovanje služi le za dajanje končne oblike in 'styling'.
3. **Oblikovanje kot proces:** oblikovanje je pristop za spodbujanje inovacij, ki je v razvoj izdelkov vključen od zgodnjih faz, skupaj z drugimi dejavnostmi.

4. **Oblikovanje kot strategija.** Na najvišji stopnji je oblikovanje ključni faktor pri določanju in spreminjanju strategij podjetja. V centru pozornosti je oblikovalski proces v odnosu do poslovne vizije podjetja in njegova vloga v verigi vrednosti. (Danish Design Centre 2002)

Slika 4.1: Lestev oblikovanja



Vir: Danish design centre (2016).

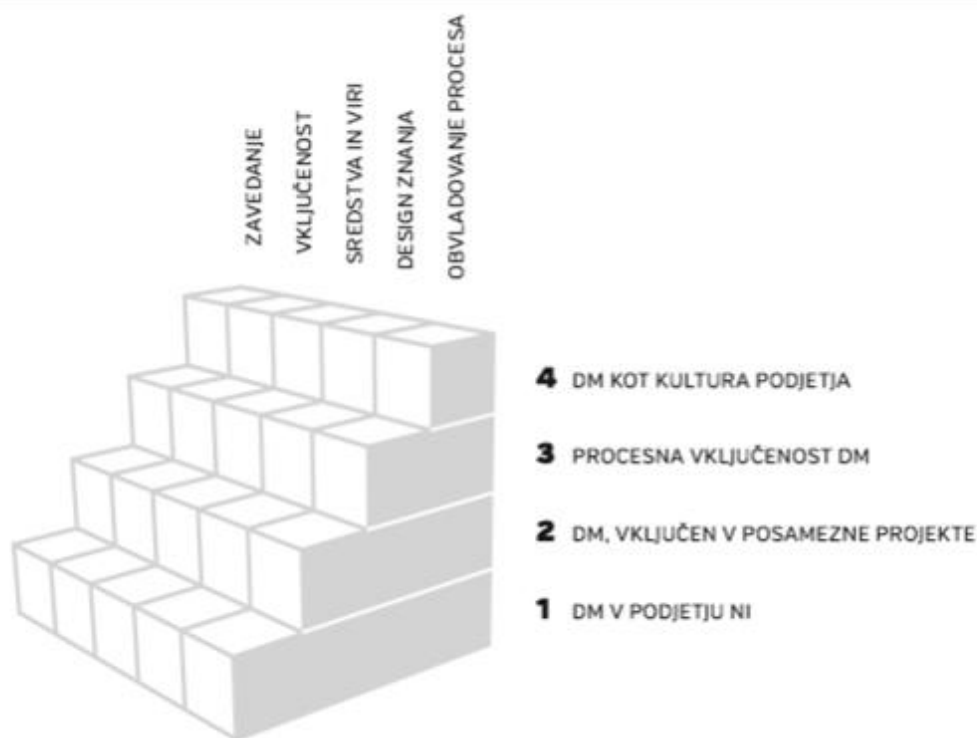
Model lestve oblikovanja je sicer dobro orodje za prikaz stopnje, na kateri se podjetje nahaja, njegovi glavni pomanjkljivosti pa sta enoplastnost in statičnost. Model namreč ne prikazuje virov in ozaveščenosti podjetja, ki so temelj njegovega razumevanja in uporabe oblikovanja, niti ne predvideva dinamike oz. načina, na katerega bi podjetje napredovalo na naslednjo stopnjo. (Storvang, Jensen in Christensen 2014)

4.3 Stopnice upravljanja z oblikovanjem

Na osnovi lestve oblikovanja ter njenih pomanjkljivosti, ki so se pokazale v praksi, je Design Management Europe, združenje, ki povezuje 19 evropskih dizajn centrov in agencij z namenom izboljšanja praks upravljanja z oblikovanjem v Evropi, leta 2009

model nadgradilo v 'stopnice upravljanja z oblikovanjem' (design management staircase, glej sliko 4.2).

Slika 4.2: Stopnice upravljanja z oblikovanjem



Vir: Kompetenčni center za design management (2015).

Stopnje štirih stopnic ostajajo podobne kot pri modelu lestve, le da model stopnic ne govori o oblikovanju, pač pa o upravljanju z njim. Podjetja organizacije razvršča na tiste, v katerih **upravljanja z oblikovanjem ni** (kar ne pomeni nujno, da ne uporabljajo oblikovanja, vendar se to dogaja naključno, brez dolgoročnejših načrtov); podjetja, ki **upravljanje z oblikovanjem uporabljajo znotraj posameznih projektov** (gre torej za koordinacijo oblikovalskih aktivnosti v procesu razvoja posameznega izdelka); podjetja, kjer je **upravljanje z oblikovanjem element, vključen v procese podjetja** (torej v način, kako podjetje organizira svoje delovanje), in na najvišji stopnici podjetja, kjer **upravljanje z oblikovanjem predstavlja kulturo podjetja** (oblikovanje je torej glavna kompetenca in strateška usmeritev podjetja).

Model stopnic upravljanja z oblikovanjem osnovnim stopnjam dodaja še drugo dimenzijo: pet dejavnikov (faktorjev), ki vplivajo uspešnost integracije oblikovanja in

uporabe principov upravljanja z oblikovanjem v podjetju. Podjetje se glede na različne faktorje navadno nahaja na različnih stopnicah/stopnjah integracije upravljanja z oblikovanjem:

- faktor **zavedanja** pove, koliko se podjetje zaveda pomena in potencialov oblikovanja za svoj posel;
- faktor **vključevanja** in načrtovanja preverja, kako se zavedanje o prednostih oblikovanja odlikava v poslovnih procesih in načrtih podjetja;
- faktor **razporejanja sredstev in virov** pove, če podjetje načrtovanim aktivnostim s področja oblikovanja in upravljanja z njim namenja dovolj sredstev in virov (finančnih, kadrovskih, časovnih itd.);
- faktor **oblikovalskih znanj** govori o znanjih, spretnostih in izkušnjah ter strokovnih kompetencah s področja oblikovanja in upravljanja z njim znotraj podjetja;
- faktor **obvladovanja procesa**, ki priča o tem, kako predano in uspešno podjetje sledi procesu upravljanja z oblikovanjem, integriranjem v poslovno strategijo.

(Design Management Europe 2009)

Ustreznost modela stopnic upravljanja z oblikovanjem je potrdila raziskava ADMIRE, dve leti trajajoča raziskava, v kateri so avtorji ugotavljali ustreznost modela in stanje praks upravljanja z oblikovanjem v srednjih in malih evropskih podjetjih. (Kootstra 2009)

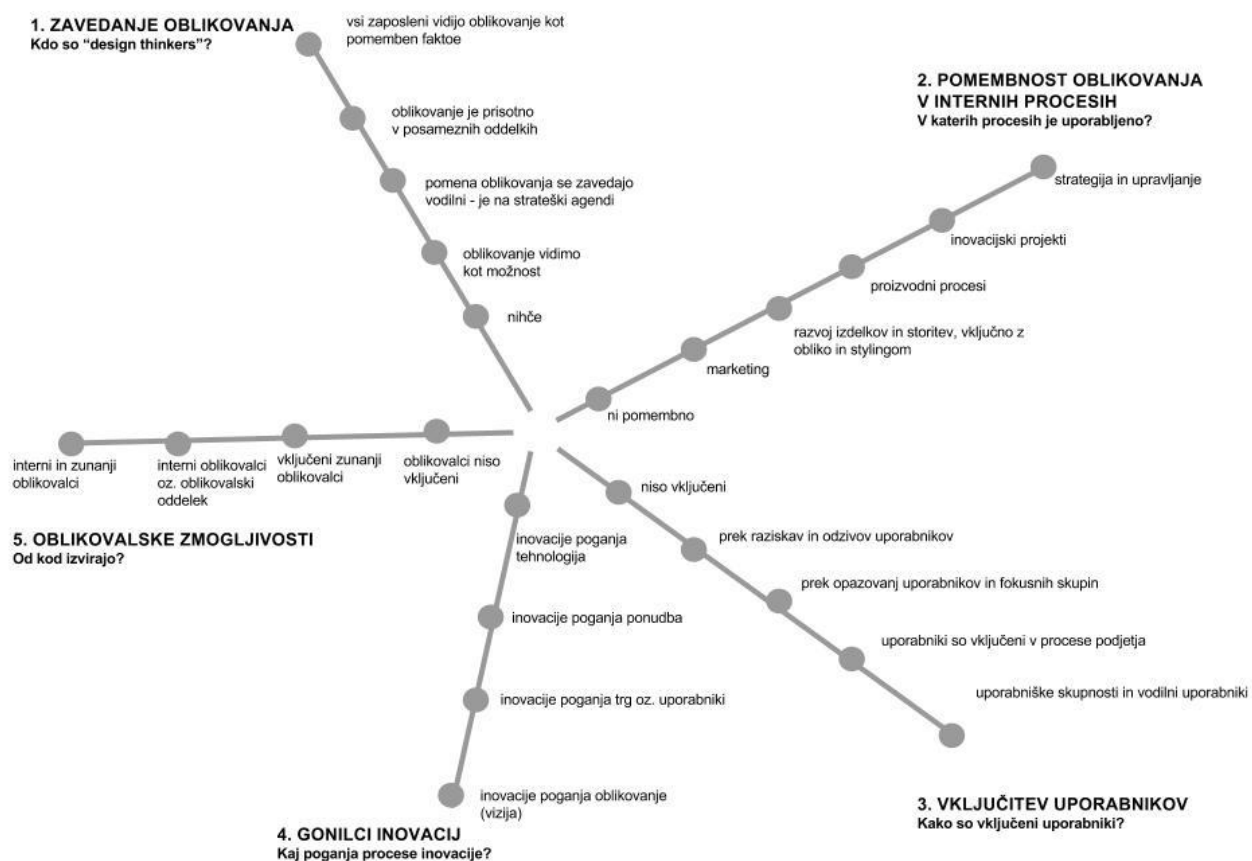
Še danes so stopnice upravljanja z oblikovanjem najbolj prepoznan model za ocenjevanje stopnje integracije oblikovanja v podjetja, saj dobro prikažejo realno stanje podjetja. Še vedno pa tudi ta model ne odpravlja ene od pomanjkljivosti lestve oblikovanja: je statičen in ne nakazuje načinov, na katere bi se podjetje lahko uspešno povzpelo na višje stopnice. (Storvang, Jensen in Christensen 2014)

4.4 Model oblikovalskih kapacitet

Kot odgovor je na danskem nastal model oblikovalskih kapacitet (Design Capacity Model). Ta delno, predvsem v tem, da se osredotoča na možnost upravljanja za spremembe in izboljšanje kompetenc upravljanja z oblikovanjem, temelji na modelu, ki sta ga na podlagi kitajskega gospodarstva razvila Heskett in Liu (2012). Ekipa Univerze

južne Danske je model prilagodila evropskim (danskim) razmeram, ohranila pa njegovo obliko pajkove mreže (glej sliko 4.3).

Slika 4.3: Model oblikovalskih kapacitet



Vir: Storvang, Jensen in Christensen (2014, 13).

Model zastavlja pet vprašanj, ključnih za določanje vloge oblikovanja in nalog upravljanja z oblikovanjem v podjetjih. S štirimi do šestimi možnimi odgovori na vsako vprašanje, razporejenimi od znotraj navzven, posameznemu podjetju model jasno nakazuje naslednjo stopnjo razvoja.

- Kakšno je **zavedanje oblikovanja**, kdo v podjetju ima oblikovalsko miselnost (design thinking)? Odgovori se gibljejo od neobstoječega prek zavedanja oblikovanja kot možnosti do zavedanja pomembnosti oblikovanja pri vodilnih menedžerjih ali specifičnih oddelkih. Najvišja stopnja zavedanja je v podjetjih, kjer se njegove vloge in pomembnosti zavedajo vsi zaposleni.

- Kako **pomembno je oblikovanje v internih procesih**, za kaj se uporablja? Podjetje oblikovanja lahko bodisi ne uporablja, ga uporablja samo kot orodje marketinga, kot orodje za oblikovanje posameznih izdelkov in storitev, za načrtovanje proizvodnih procesov, inovacijskih aktivnosti ali, na najvišji ravni, kot strateški in upravljalški pristop.
- Kako podjetje v svoje dejavnosti **vključuje uporabnike**? Ti lahko bodisi niso vključeni, so vključeni kot vir povratnih informacij prek tržnih raziskav ali skozi fokusne skupine in opazovanje, so dejavno vključeni v procese podjetja ali pa tvorijo skupnosti, ki sodelujejo pri upravljanju podjetja.
- Kdo so gonilci inovacij, **kdo poganja proces inovacij**? Inovacije lahko spodbujajo bodisi tehnologija, dobavitelji, trg oziroma uporabniki in na najvišji stopnji oblikovanje kot nosilec vizije.
- Od kod podjetju **veščine oblikovanja**? Podjetje veččin oblikovanja lahko ne uporablja, uporablja zgolj zunanje vire, zgolj notranje ali, v najboljšem primeru, kombinacijo zunanjih in notranjih oblikovalskih virov in kompetenc.

Model, ki je uporaben tako za samooceno podjetij in načrtovanje prihodnjega razvoja kot za teoretsko raziskovanje, v praksi jasno pokaže, da so razlike med podjetji lahko velike tudi takrat, kadar vsa podjetja, ki jih primerjamo, do neke mere razumejo in vključujejo oblikovanje v svoje poslovne procese. (Storvang, Jensen in Christensen 2014) To lahko namreč počnejo na precej različne načine (različne stopnje na različnih oseh), ki so odvisni od več dejavnikov.

5 Dejavniki, učinki in ovire integracije oblikovanja v podjetje

Dejavnikov, ki vplivajo na to, na katere stopnje v posameznem modelu se bo uvrstilo podjetje, se pravi, kakšno vlogo daje oblikovanju, kako tesno in globoko v svoje poslovanje in načrtovanje ga integrira, koliko pozornosti namenja upravljanju z oblikovanjem in kako (če sploh) definira svojo oblikovalsko strategijo, je veliko. Nekateri med njimi so notranji, torej karakteristike podjetja, drugi pa posledica zunanjih vplivov oziroma situacije. V nadaljevanju se bomo dotaknili le nekaterih najpogosteje omenjenih (v naključnem vrstnem redu):

- velikost podjetja,
- industrija, v kateri deluje podjetje,
- tip izdelkov v portfelju podjetja,
- spodbude in zgledi,
- menedžment v podjetju.

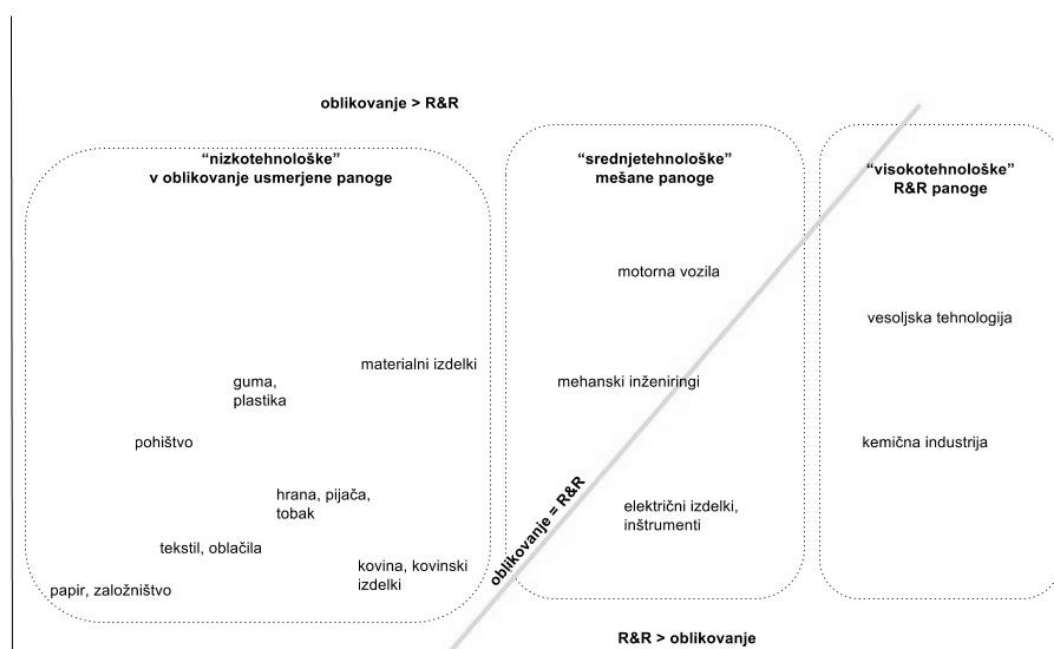
Velikost podjetja je, sodeč po raziskavi DME iz leta 2009, pozitivno povezana z uporabo upravljanja z oblikovanjem v podjetju (raziskava je sicer zajemala le mala in srednje velika podjetja). Razlog za to je verjetno, da imajo večja podjetja več oddelkov in več specializiranih poslovnih procesov in bodo zato bolj odprti za sodelovanje s specialisti za upravljanje z oblikovanjem. (Kootstra 2009, 53) Po drugi strani pa že omenjena raziskava, kot tudi nekatere za njo, zagonska, torej mikro podjetja, ki jih vse pogosteje ustanovljajo prav oblikovalci in imajo tako oblikovanje in upravljanje z njim že vtisnjeno v svojem genskem zapisu. (Kootstra 2009; Kuang 2012)

Industrija, v kateri deluje podjetje, vpliva na to, koliko podjetje vlaga v oblikovanje in upravljanje z njim (glej sliko 5.1). Kot ugotavlja Tether, v oblikovanje več vlagajo podjetja v nizkotehnološkem sektorju oziroma panogah, kot so založništvo, proizvodnja pohištva in oblačil, hrane in pijače itd. To ne čudi, saj gre za podjetja, ki svoje izdelke ponujajo na množičnem trgu, oblikovanje pa, kot smo spoznali v prejšnjih poglavjih, pomembno prispeva k povezovanju podjetja s končnimi uporabniki. (Tether 2005)

Na to temo Klinar (2014) v brošuri Kompetenčnega centra za design management opozarja, da je (bila) večina slovenskih podjetij, ki sta jih izbrisali tranzicija in kriza,

prav iz sektorjev, kjer bi oblikovanje, če bi bilo pri nas bolj uveljavljeno, lahko igralo odločilno vlogo. (Klinar 2014)

Slika 5.1: Vlaganje v raziskave in razvoj ter v oblikovanje



Vir: Tether (2005, 12).

Tip izdelkov v portfelju podjetja določa, kako podjetje uporablja oblikovanje in razporeja njegove vire. Model Boston Consulting Group izdelke v portfelju podjetja razvršča po dveh oseh glede na relativni tržni delež (dobičkonosnost izdelka) in glede na rast trga. Izdelke tako razvrsti v štiri skupine (glej sliko 5.2):

- zvezde (Stars) so donosni izdelki z velikim tržnim deležem, ki izkazujejo veliko rast. Ta tip izdelkov zahteva uporabo oblikovanja za inoviranje; vložek v oblikovanje in upravljanje z njim bo torej precejšen;
- krave molznice (Cash Cows) so izdelki z velikim tržnim deležem, kjer pa tržni segment ne raste. Ti izdelki vložek v oblikovanje potrebujejo v smislu "vsakodnevnega", sprotnega oblikovanja;
- psi (Dogs) so izdelki podjetja, ki imajo majhen tržni delež v že tako neperspektivnem tržnem segmentu. Takšne izdelke je treba čim prej (od)prodati, pri čemer ima oblikovanje omejeno vlogo;

- težave (Problems) so izdelki z majhnim tržnim deležem, pri čemer pa trg raste (ali obeta rast v prihodnosti). Pri takšnih izdelkih se mora podjetje odločiti, ali v tem segmentu vidi svojo priložnost in bo veliko investiralo v transformacijo izdelkov skozi dizajn, ali pa izdelke opustiti. (Borja de Mozota 2003)

Slika 5.2: Oblikovalska strategija podjetja in BCG izdelčni portfelj



Vir: Borja de Mozota (2003, 200).

Spodbude in zgledi iz nacionalnega okolja so za podjetja pomemben dejavnik za uporabo oblikovanja, česar se številne države (Velika Britanija, ZDA, Nemčija, Japonska, Danska ...) dobro zavedajo. Podjetja k strateški uporabi oblikovanja za povečevanje konkurenčnosti celotnega gospodarstva spodbujajo bodisi z ustanovitvijo in financiranjem dizajn centrov, s sprejemanjem srednje- in dolgoročnih oblikovalskih politik, finančnimi spodbudami in zagotavljanjem odličnih pogojev za povezovanje kakovostnega izobraževanja s področja oblikovanja in proizvodnih podjetij. (Borja de Mozota 2003)

Na transnacionalni ravni se kot dober obet spodbud kaže evropski raziskovalni in inovacijski program Obzorje 2020, ki oblikovanje izpostavlja kot pomemben dejavnih inovacij in prenosa idej v prakso. (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport 2015)

Menedžment podjetja in njegov odnos do oblikovanja je morda najmanj otipljiv, a ključen dejavnik integracije oblikovanja in upravljanja z oblikovanjem. Kot smo videli že zgoraj, oblikovanje najbolj celostno, torej kot gonilo transformacije, pogosto uporabljajo podjetja, katerih ustanovitelj ali vodja izhaja iz oblikovalskega področja. Tudi v nadaljevanju, pri raziskovanju ovir, ki podjetja omejujejo pri integraciji oblikovanja, bomo spoznali, da je osebna izkušnja vodje ali posameznika znotraj vodilne ekipe z oblikovanjem ključna. Dumas in Mintzberg (1989) tako zapišeta, da je v podjetju na začetku procesa integracije oblikovanja in upravljanja z oblikovanjem ključna vloga 'oblikovalskega šampiona' – karizmatične osebnosti (lahko tudi zunanjega svetovalca), ki bo z oblikovanjem in njegovimi prednostmi 'okužila' podjetje. (Dumas in Mintzberg 1989)

Glede na to, kako številni in raznoliki so dejavniki, ki vplivajo na stopnjo integracije oblikovanja v podjetje in vlogo upravljanja z oblikovanjem v njegovih poslovnih strategijah, so prav tako različne, številne in specifične so tudi ovire, s katerimi se srečujejo podjetja. V tej nalogi naštevamo le nekaj najbolj pogostih in univerzalnih. Posebno pozornost posvečamo primeru, ki obravnava ovire (in priložnosti) za integracijo oblikovanja v Avstraliji, saj so okoliščine tam podobne tistim v Sloveniji, kar predstavlja dobro osnovo za študijo primerov v nadaljevanju.

V grobem lahko kot glavni oviri za uporabo upravljanja z oblikovanjem v podjetjih omenimo:

- **Oblikovanje je percipirano kot visok strošek z negotovim rezultatom.** Podjetja oblikovanje in upravljanje z oblikovanjem vidijo kot velik (začetni) strošek in vložek z negotovim rezultatom. Kljub zdaj že številnim raziskavam, ki dokazujejo, da se oblikovanje na dolgi rok obrestuje tako v ugledu znamke kot v merljivih finančnih posledicah (učinkom oblikovanja se posvečamo v naslednjem sklopu), se podjetja premalo osredotočajo na njegovo dolgoročno donosnost, saj jih zmoti višina začetne investicije – tako finančne kot v obliki drugih virov. Glavni razlog za to je verjetno dejstvo, da je učinke vložka v oblikovanje še vedno težko natančno izmeriti – toliko bolj, kolikor bolj je oblikovanje integrirano v ostale procese podjetja. V ta namen so na Finskem med leti 2011 in 2012 razvili projekt 'Design ROI – Measurable design', ki

podjetjem ponuja orodje za merjenje finančnih učinkov oblikovanja (Danish Design Centre 2003; Kootstra 2009; Cheng, Keinänen in Salo 2012)

- **Podjetja v oblikovanju ne vidijo relevantnosti oz. priložnosti zase.** Podjetjem se zdi, da jim gre brez oblikovanja dobro. Zaradi omejenega razumevanja in poznavanja oblikovanja, njegovih potencialov, znanj, ki jih prinaša v poslovni svet in priložnosti, ki jih ponuja, oblikovanja in upravljanja z oblikovanjem ne prepoznavajo kot orodja ali discipline, ki bi bila relevantna za njihovo dejavnost; bodisi, ker mislijo, da ni relevantno za njihovo industrijo, ker ne vidijo, kako bi podpiralo ostale funkcije v podjetju in ker ne vidijo prednosti, ki bi jih oblikovanje lahko prineslo. Kar dobra petina sodelujočih v raziskavi Design ROI pravi tudi, da oblikovanja ne uporabljajo oz. vanj ne vlagajo, ker še niso našli pravih oblikovalcev. (Cheng, Keinänen in Salo 2012, 40–42; Sobel in Groeger 2013)

Obe zgoraj izpostavljeni oviri imata skupno točko – *izkušnjo*. Izhajata namreč iz pomanjkljive in/ali slabe izkušnje z oblikovanjem, ki podjetje ovira pri tem, da bi se za ponovno integracijo tega področja ali celo sistematično uporabo upravljanja z oblikovanjem (ponovno) odločilo. Če to velja že za podjetja v gospodarstvih z dolgo tradicijo oblikovanja (Danska, Finska, Velika Britanija ...) je težava še toliko bolj prisotna v gospodarstvih, kjer zgodovine in tradicije integracije oblikovanja v poslovne procese ni. Situacijo, ki je v marsičem primerljiva s slovensko, v svojem članku v reviji DMI Review iz 2013 lepo opišeta Sobel in Groeger. (Sobel in Groeger 2013)

Članek *Prihodnost oblikovalskega razmišljanja v Avstraliji / Prepreke in priložnosti* opisuje naraščajoč interes avstralskih podjetij za vključevanje oblikovanja med strategije svojih poslovnih procesov. Časovni zamik avtorja članka pojasnjujeta s samosvojim trgom in 'otoškostjo', prav izoliranost Avstralije pa omogoča primerjavo s slovenskim gospodarskim prostorom. Podobnosti z našo situacijo so velike, prav vse našete ovire pa v enaki meri veljajo tudi za upravljanje z oblikovanjem in na splošno za celo paleto dejavnosti na meji med kreativnimi industrijami in tradicionalnim, v produkcijo izdelkov usmerjenim gospodarstvom. (Murovec in Kavaš 2012; Klinar 2014)

Čeprav v Avstraliji težave z razumevanjem, ki izhaja iz pomanjkljivega prevoda (to težavo omenjamo že v uvodu k tej diplomski nalogi) nimajo, avtorja ugotavljata, da se

oblikovanja drži sloves samosvoje, umetniške prakse, ki v poslovnem svetu ne more obljubiti merljivih in konsistentnih rezultatov. Podjetja oblikovanje razumejo kvečjemu v smislu oblikovanja posameznih estetsko všečnih izdelkov, ne pa kot orodje pri optimizaciji procesov in storitev. Od njega pričakujejo ‘mehke’ rezultate – človečnost, všečnost ... in o njem, tudi zaradi pomanjkanja razumevanja jezika oblikovanja, težko razmišljajo kot o resni, dolgoročni in donosni investiciji. Po drugi strani so ovira tudi slabe spodbude za vključevanje oblikovanja v poslovne procese – podjetja se ob pomanjkanju zgledov, znanj in iniciativ zatekajo k tradicionalnim načinom reševanja problemov, ki pa v današnjem z izdelki in izbirami prenasičenemu svetu ne prinaša več trajnih rezultatov. (Sobel in Groeger 2013)

Na tem mestu, pravita avtorja, nastopi odgovornost oblikovalcev. Prav prva izkušnja podjetja z oblikovanjem je namreč tista, ki odločujoče vpliva na nadaljnjo percepcijo in vključevanje dizajna v podjetje. (Sobel in Groeger 2013) Če je izkušnja zaradi pomanjkljivega znanja ali parcialnega pristopa ponudnika oblikovalskih storitev slaba (naj spomnimo: v raziskavi Design ROI se je pokazalo, da ima slabo izkušnjo kar 22 % vprašanih podjetij, in to na Finskem, kjer je dizajn tradicija precej močnejša kot v Avstraliji ali pri nas), se bo podjetje po njej vrnilo v fazo nezaupanja in nepoznavanja. (glej Sliko 5.3). Nasprotno bo pozitivni izkušnji z dizajnom sledilo večje zanimanje, naklonjenost in pripravljenost na pridobivanje novih znanj, izkušenj in s tem procesno ter nazadnje strateško vključevanje dizajna v vodenje podjetja. (Cheng, Keinänen in Salo 2012)

Slika 5.3: Proces vključevanja oblikovanja v podjetje



Vir: Sobel in Groeger (2013, 28–29).

Predvsem v gospodarstvih z malo izkušnjami in primeri dobre prakse ter slabim podpornim okoljem, kakršno sta avstralsko in slovensko (pregled stanja upravljanja z oblikovanjem v Sloveniji predstavljamo v 6. poglavju), je torej pozitivna prva izkušnja ključna za uspešno integracijo oblikovanja v strategije podjetja. Kot je razvidno iz zgodnjega grafa, tudi Sobel in Groeger (2013), v tem kontekstu izpostavljata pomen posameznikov, t. i. 'oblikovalskih šampionov', ki se v ključnem trenutku izpostavijo in v uporabo oblikovanja prepričajo celotno podjetje. V nadaljevanju bomo skozi študijo primera slovenskega podjetja Issa ocenili, v kakšni meri zgornja shema velja za integracijo oblikovanja pri nas.

5.1 Učinki integracije oblikovanja v podjetje

“Oblikovanje se izplača,” je nedvoumen prvi stavek prve kvantitativne raziskave o ekonomskih učinkih oblikovanja, ki jo je leta 2003 naročila danska Nacionalna agencija za podjetništvo in stanovanjske gradnje, izvedel pa danski dizajn center. Rezultati so bili zgovorni: med 1000 danskimi podjetji, zajetimi v raziskavo, so tista, ki so vlagala v oblikovanje, v zadnjih petih finančnih letih zabeležila 22 % višjo rast bruto prihodka od tistih, ki v oblikovanje niso vlagala. Kar 40 % višjo rast prihodka (od tistih, ki v oblikovanje niso vlagala) so beležila podjetja, ki so v oblikovanje vlagala dolgoročno, torej strateško. (Danish Design Centre 2003)

Širši, mednarodni pogled na vrednost oblikovanja je deset let kasneje ponudila raziskava britanskega Design Councila. V njej so primerjali 10-letno (2003 do 2013) rast štirinajstih mednarodnih podjetij, za katera so na podlagi izdelanega design indeksa ugotovili, da oblikovanje postavlja v središče svojih strategij, z rastjo 500 drugih podjetij z indeksa Standard & Poor v istem obdobju. Podjetja z oblikovanjem v središču so ostala v rasti premagala za kar 224 %. (McNabola 2013; Rae 2013)

Tudi številne druge študije so se, tako prej kot kasneje, na različnih vzorcih, z različnimi metodami in v različnih okoljih, ukvarjale z ekonomsko utemeljenostjo uporabe oblikovanja – in praktično vse prišle do istih zaključkov: uporaba in učinkovito upravljanje z oblikovanjem podjetjem prinaša merljive finančne rezultate, poleg tega pa izboljšuje njihovo konkurenčno prednost, kakovost njihovih izdelkov, splošno produktivnost in je v pozitivni korelaciji s povečanjem izvoza. (Department of Trade and Industry 2005, 23; Cheng, Keinänen in Salo 2012, 59)

Kot neposredne učinke uporabe oblikovanja v podjetju (ki posredno privedejo do finančnih prednosti) poročilo Design Councila navaja:

- **wow faktor:** oblikovanje prispeva k temu, da so izdelki in storitve za uporabnike bolj relevantni, uporabni in estetsko privlačni;
- oblikovanje omogoča **jasno in konsistentno izražanje vrednot znamke**, s katerimi se uporabniki lahko povežejo in poistovetijo;
- oblikovanje **rešuje nezadovoljene potrebe** uporabnikov;
- **razvoj boljših uporabniških izkušenj**, ki jih skozi empatijo omogoča oblikovanje, je ključen za diferenciacijo izdelkov in storitev;
- **razmislek o strategiji in njeni spremembi** je z uporabo oblikovalskih orodij, kot so empatija in kreativnost, lažji;
- **integracija strojne opreme, programske opreme in storitev**, ki jo omogoča oblikovanje, prinaša razlikovalno prednost izdelkom, ki so enostavni in prijetni za uporabo;
- prek razumevanja uporabnikov in razvoja person oblikovanje **omogoča oziroma olajša širitev na nove trge**;
- z optimizacijo procesov ali uporabo novih materialov oblikovanje **prispeva k zmanjševanju stroškov**. (Rae 2013)

Podobne učinke bolj zgoščeno navaja tudi poročilo britanske vladne službe za trgovino in industrijo (Department of Trade and Industry 2005) ter številni drugi avtorji, ki v zadnjem času kot pomemben učinek oblikovanja vse bolj izpostavljajo razumevanje uporabnika, olajšanje njegovih odločitev, dejanj in življenja v vse bolj kompleksnem, z informacijami in dražljaji prenapolnjenem svetu. 'Prijazne' izdelke in storitve, ki jih razumejo in rešujejo njihove težave, sodobni uporabniki hitro prepoznajo. Zanje so pripravljeni plačati višjo ceno, jih priporočiti bližnjim in ostati zvesti znamki, ki jim jih ponuja. (Kuang 2012)

6 Upravljanje z oblikovanjem v Sloveniji

V Sloveniji na področju upravljanja z oblikovanjem precej zaostajamo, saj, za razliko od številnih držav z daljšo tradicijo prepoznavanja potencialov oblikovanja, nimamo niti dizajn centra (za primerjavo: britanski Design Council v letu 2016 praznuje 72 let, dizajn centre imajo tudi v Franciji, na Danskem in na Češkem ...) niti oblikovalske politike. (Design Council 2016)

Na to, da zamujamo priložnosti in potencialne za povečanje konkurenčnosti skozi kreativne industrije, med katere spada tudi oblikovanje, opozarja več domačih avtorjev, pa tudi raziskava *European Innovation Scoreboard*, ki Slovenijo po indeksu inovativnosti uvršča v tretjo od štirih skupin, med "zmerne inovatorje" (skupaj s Ciprom, Estonijo, Češko, Španijo, Portugalsko, Grčijo in Italijo), katerih indeks inovacij je pod evropskim povprečjem. (Pro Inno Europe 2009)

Nika Kavaš in Damjan Murovec z Inštituta za ekonomske raziskave sta leta 2012 v besedilu *Ekonomska analiza kulturnih in kreativnih industrij v Sloveniji*, v katerem na podlagi analize dveh projektov – projekta *Kreativna mesta* in raziskave *Stanje oblikovanja, s poudarkom na industrijskem oblikovanju, kot dela kreativnih industrij in primeri dobre prakse v svetu kot podlaga za krepitev te dejavnosti v Sloveniji* – potrdila svojo hipotezo, da kreativne in kulturne industrije v Sloveniji predstavljajo pomemben poslovni sektor. Ugotovila sta, da te tako po deležu zaposlenih kot po dobičkonosnosti celo presegajo evropsko povprečje, vendar so zaradi različnih dejavnikov – med njimi izpostavljata pomanjkanje raziskav, majhen in zaprt trg, pomanjkanje spodbud s strani države in promocije, pomanjkljiva upravljalna znanja (torej znanja upravljanja z oblikovanjem) in nesposobnosti specializacije – kot potencialni ključni faktor razvoja in prestrukturiranja gospodarstva zapostavljene. (Murovec in Kavaš 2012)

Prva organizacija s področja upravljanja z oblikovanjem pri nas je bila ustanovljena v začetku leta 2013. Kompetenčni center za design management (KCDM) je nastal na pobudo 19 partnerskih podjetij (na eni strani proizvodnih podjetij, med njimi Adria Mobil, Studio Moderna in Issa, na drugi pa ponudnikov oblikovalskih storitev) v okviru centrov odličnosti, ki jih je z dvoipolletnim financiranjem podpiral Evropski socialni sklad. V razpisni dokumentaciji so situacijo v Sloveniji in razloge za ustanovitev opisali takole:

V slovenskem gospodarstvu, predvsem v tradicionalnih, kot so tekstilna, lesnopredelovalna, prehrabna, pa tudi v drugih panogah (zastopanih v partnerstvu in širše), zaznavamo pomanjkljivo znanje o prednostih in merljivih rezultatih, ki jih prinaša sistematično vključevanje oblikovanja kot dejavnika diferenciacije in povečanja vrednosti izdelkov za uporabnika, ter pomanjkanje kompetenc za njegovo učinkovito integracijo v razvojne strategije. Čeprav nekatera uspešna podjetja posamezne principe dizajn menedžmenta že uspešno vključujemo v svoje delovanje, so ta prizadevanja parcialna in odvisna od drugih kompetenc kadrov, ki takšne projekte vodijo. Pomanjkanja metodologije in sistematizacije pa predstavlja dodatni dejavnik tveganj in omejuje širjenje znanj in operacij na posamezne projekte, ki dolgoročno ne prispevajo k izboljšanju konkurenčnosti podjetja. Le celostno razumevanje principov dizajn menedžmenta na vseh ravneh podjetja – od mojstrov in vodij procesov do vodij razvoja in vodstva družbe prinaša celosten napredek v dolgoročnem obvladovanju poslovnih procesov.

Partnerji v projektu zato prepoznavamo potrebo po razširjeni razvojni strategiji, ki vključuje omenjena področja in ob obvladovanju tehnoloških inovacij ustvarja pogoje za razvoj netehnoloških, katerih najpomembnejši vir predstavlja obvladovanje projektov industrijskega in drugih področij oblikovanja, ki med kreativnimi industrijami ustvarijo več kot polovico vse dodane vrednosti / Vir: Creative Economy, Report 2008, UNCTAD. Kot stičišče tehnoloških in tržnih dejavnikov ima dizajn management neposreden vpliv na dolgoročno stabilnost, konkurenčnost in uspešnost. (Gigodesign 2012)

V okviru projekta so bile v sodelovanju z Mestom oblikovanja v Ljubljani, Gospodarsko zbornico Slovenije in Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije izvedene tri konference z mednarodnimi gosti, ki so podjetjem znotraj partnerstva KCDM in širše ter odločevalcem prek uspešnih primerov iz prakse (podjetij, kot so Lego, Marimekko, Goretex itd.) predstavila prednosti integracije oblikovanja v odločevalske procese. V okviru KCDM je bilo v Sloveniji izvedeno tudi prvo strokovno izobraževanje s področja upravljanja z oblikovanjem po programu GROW. (Kompetenčni center za design management 2015)

Končne samoocene podjetij, izvedene po metodologiji stopnic upravljanja z oblikovanjem, ki jih za vrednotenje vključenosti oblikovanja v podjetja uporablja Design Management Institute, so pokazale vidno napredovanje podjetij pri razvijanju dizajn menedžment kompetenc. (Design Management Europe 2015) Projekt KCDM se je kljub temu zaradi svoje narave (2,5-letno financiranje s strani Evrope) poleti 2015 zaključil, kar dodatno priča o nestrategem pristopu okolja in pomanjkanju spodbud za to področje.

Upanje na dolgoročne rezultate morda daje aktivacija akademske sfere: na Akademiji za likovno umetnost in oblikovanje Univerze v Ljubljani od študijskega leta 2014/2015 dalje študenti lahko izberejo predmet dizajn menedžment, ki ga predava Miha Klinar, industrijski oblikovalec in (bivši) vodja KCDM. (Akademija za likovno umetnost in oblikovanje Univerze v Ljubljani 2014)

Fakulteta za dizajn, samostojni visokošolski zavod, ki deluje v okviru Univerze na Primorskem, v študijskem letu 2015/2016 prvič ponuja študijsko smer 'dizajn menedžment' prve in druge stopnje. Marca 2015 so v središču Ljubljane ustanovili tudi *Hišo za design management in inovacije*. Ta je bila ustanovljena z namenom nuditi podporo študentom smeri 'dizajn menedžment', jim širiti obzorja in ustvariti prostor, kjer se industrija lahko srečuje s strokovnjaki iz akademske sfere na področju oblikovanja. (Fakulteta za dizajn 2015)

Zavedanje o potencialih oblikovanja in potrebi po učinkovitem, strateškem upravljanju njegovih potencialov, se v Sloveniji torej počasi krepi. Vseeno pa so prizadevanja zaenkrat parcialna (med seboj preslabo usklajena), centralizirana oziroma skoncentrirana na Ljubljano (koncentracija na urbana središča je tudi sicer značilnost kreativnih industrij) in predvsem le izjemoma inicirana s strani tistih, ki bi od njih odnesli največ: podjetij (industrije) in države. Naslednjo priložnost za premik na tem področju predstavlja Strategija pametne specializacije, ki jo je vlada po nemalo težavah potrdila konec septembra 2015 in ki bo Sloveniji omogočala črpanje evropskih sredstev do leta 2020. (Evropski socialni in investicijski skladi 2015)

Na predhodnih straneh smo na podlagi različnih virov definirali oblikovanje, opredelili prednosti, ki jih prinaša podjetjem, ter ovire, s katerimi se ta srečujejo pri njegovi uporabi. Da bi podjetje ne glede na dejavnike iz okolja ali podjetja samega ovire čim bolj uspešno premostilo in čim bolje izkoristilo potenciale oblikovanja, skrbi

upravljanje z oblikovanjem – disciplina, ki s številnimi metodami in orodji gradi most med oblikovanjem in upravljanjem podjetij z namenom povečati donosnost in poslovno uspešnost podjetja. Čeprav oblikovanje v svoje poslovne strategije podjetja in gospodarstva v svetu vključujejo že desetletja, se v Sloveniji zavedanje o pomenu učinkovitega upravljanja z oblikovanjem krepi le počasi. Eden od pomembnih korakov naprej je bila ustanovitev Kompetenčnega centra za design management – prve organizacije pri nas, ki je v podjetjih znotraj partnerstva sistematično povečevala znanja s področja upravljanja z oblikovanjem. Ob zaključku projekta so le-tega ocenili za uspešnega.

V nadaljevanju bomo v praktičnem delu diplomskega dela spoznali, kako v KCDM pridobljena znanja vključuje v razvoj svojih izdelkov in druge poslovne procese eden od partnerjev kompetenčnega centra, podjetje Issa. Ugotavljali bomo, kateri dejavniki vplivajo na uporabo oblikovanja v slovenskem podjetju in ali so ovire in zaradi specifik okolja kakorkoli drugačne, kot jih opisuje literatura. Zanimalo nas bo, ali lahko kot slovensko podjetje kljub omejitvam, opisanim v prejšnjem poglavju, uspešno integrira upravljanje z oblikovanjem v svoje poslovne procese in se tako pozicionira v zgornji del lestvice stopnic upravljanja z oblikovanjem. In nenazadnje, ali podjetju uporaba oblikovanja prinaša kake prednosti (in če da, kakšne so).

7 Študija primera: oblikovanje in upravljanje z oblikovanjem v podjetju Issa

7.1 Metodologija in viri

Pri raziskovanju vloge oblikovanja v podjetju Issa bomo uporabili metodo študije primera. Kot navaja Starmanova (2013), gre za eno najstarejših vrst raziskav kvalitativne metodologije, ki jo poznamo že vse od sredine 19. stoletja in je široko uporabljana v družboslovnih znanostih. Kljub temu metoda ni deležna izdatne strokovne obravnave, številne definicije, ki se trudijo jasno opredeliti njen pomen, pa, kot Starmanova povzema po Gerringu, povzročijo samo še dodatno zmešnjavo. (Starman 2013)

V splošnem gre pri študiji primera za uveljavljen prevod angleškega izraza 'case-study' (iz lat. cadere, pasti; casus, kar se pripeti, slučaj, zadeva), nem. 'Fallstudie' srb. 'studija slučaja' od casus pride kazuistika, opisovanje, proučevanje primerov. Kot že omenjeno, je definicij metode več – vključno s tisto, ki jo navajata Good in Hatt (v Mesec 2011), ki pravi, da "proučevanje posameznih primerov ni kaka posebna tehnika. To je način organizacije družbenih podatkov z namenom, da se ohrani enkratni značaj predmeta proučevanja." Iz več različnih definicij Mesec povzame, da gre za metodo, ki se uporablja za pristop pri raziskovanju pojavov s pomočjo proučevanja posameznih primerov družbenih entitet, družbenih procesov in postopkov ter proizvodov materialne in duhovne kulture v njihovem realnem življenjskem kontekstu. Kot po Goodu in Hattu povzema Mesec (2011), je namen študije primera lahko: (1) preučevanje celote v kontekstu, (2) generiranje pojmov, (4) generiranje hipotez, eksplanacij in teorij ali (4) preverjanje hipotez. (Mesec 2011)

Študije primera lahko delimo na podvrste glede na več kriterijev: glede na število posamičnih primerov (eden – singularna ali več – pluralna oz. komparativna študija primera); glede na sestavljenost enot analize (enostavne ali sestavljene enote); glede na vrsto gradiva (primarno, sekundarno ali kombinirano). Glede na te kriterije lahko metode študija primera razdelimo na 4 tipe:

- TIP 1: enostavne študije enega primera.
- TIP 2: enostavne študije več primerov.
- TIP 3: sestavljene študije enega primera.
- TIP 4: sestavljene študije več primerov.

(Mesec 2011)

Pri določanju vloge oblikovanja v podjetju Issa bomo uporabili študijo primera tipa 3 s kombinacijo primarnega in sekundarnega gradiva, naš namen pa bo torej preučevanje vloge oblikovanja v kontekstu podjetja Issa (ter podjetja Issa v kontekstu njegovega tržišča) ter iskanje odgovora na raziskovalno vprašanje.

Za določitev stopnje integracije oblikovanja se bomo oprli na mednarodno uveljavljen model stopnic oblikovanja (design staircase), in sicer na rezultate samoocene, ki sta jo podjetji izvedli ob zaključku projekta Kompetenčnega centra za design management. Ostale vidike (dejavnike, ovire in prednosti) bomo ugotavljali s kvalitativno analizo primarnih in sekundarnih virov.

Z namenom pridobivanja podatkov smo opravili poglobljen intervju z Andražem Mihelinom, vodjo oblikovanja in marketinga pri podjetju Issa. Poleg tega smo analizirali vsebino spletnega mesta podjetja ter interno gradivo – razpisno dokumentacijo, rezultate samoocenjevanja in druge dokumente, povezane z definiranjem vloge oblikovanja v podjetju – pripravljeno in zbrano v okviru projekta Kompetenčni center za design management.

7.2 O podjetju Issa, d. o. o.

Issa je mlado slovensko podjetje, ki konkurira na trgu izdelkov za prosti čas z vizijo ustvarjanja nove tržne niše v segmentu t. i. *performance cruising* jadriranja. Večino svojih izdelkov proda na tujih trgih. Podjetje sta ustanovila dva izkušena tekmovalna jadrarca po tem, ko je bil odkup edina možnost, da ob začetku gospodarske krize rešita projekt barke za prečkanje Atlantika *Seascope 18*, ki sta ga kot sponzoriranca razvijala v okviru podjetja Adria Mobil. Po relativno varnih začetkih je tako projekt čez noč postal zagonsko podjetje, ki je v zadnjih štirih letih potrojilo dobiček in skoraj podeseterilo število zaposlenih. Po številnih tipičnih zagonskih težavah in razvoju še ene barke, *Seascope 27*, podjetje leta 2016 na trg prihaja s tretjim izdelkom, jadrnico *Seascope 24*. Njihov prvi izdelek, *Seascope 18*, je v svoji kategoriji prejel mednarodno nagrado barka leta, *Seascope 27* pa nagrado za oblikovanje leta 2013 na ljubljanskem Mesecu oblikovanja. (Issa 2016; Mihelin 2016)

Podjetje od leta 2010 sodeluje z zunanjimi oblikovalci, s slovensko oblikovalsko agencijo Gigodesign. Leta 2012 je pristopilo k partnerstvu KCDM z namenom povečanja kompetenc s področja oblikovanja, kar priča o tem, da prepoznava vrednost

oblikovanja in ga želi še tesneje integrirati v svoje poslovne procese in strategije. (Issa 2016; Mihelin 2016)

7.3 Oblikovanje v podjetju Issa – dejavniki, ovire in učinki

Razvoj podjetja Issa oziroma blagovne znamke Seascope je specifičen, saj gre, kot že omenjeno zgoraj, za podjetje, ki je nastalo iz sponzorskega projekta. Ob prihodu finančne krize se je moralo podjetje Adria Mobil, ki je financiralo projekt razvoja inovativne barke za jadranje čez Atlantik, konsolidirati in se osredotočiti na svoj primarni program. Ker je bil projekt razvoja barke *Seascope 18* že v zaključnih fazah razvoja in sta v njej prepoznala tržno priložnost – barka je namreč imela potencial ustvariti novo nišo –, sta ga z odkupom prevzela njegova pobudnika, Andraž Mihelin in Kristijan Hajnšek. S tem se je iz sponzorskega projekta z zagotovljenim finančnim, proizvodnim in komunikacijskim ozadjem spremenil v precej tipično zagonsko podjetje. (Mihelin 2016)

Eden od ustanoviteljev podjetja, Andraž Mihelin, se je v času pred ustanovitvijo podjetja preživljal kot grafični oblikovalec, v razvojnem obdobju (ko je bila prva barka še sponzorski projekt) pa veliko časa namenil raziskavam trga – rešitvam, ki jih je ponujala konkurenca in priložnostim, ki so jih odpirale realne potrebe uporabnikov – in definiranju znamke. Na podlagi poznavanja trga in lastnih praktičnih izkušenj je zaznal, da na trgu obstaja neizkoriščen segment jadrancev, ki od jadranja pričakujejo prvinski stik z naravnimi elementi in vznemirjenja polno doživetje, kakršnega ponujajo okretne in vodljive tekmovalne športne jadrnice, a se hkrati ne želijo odpovedati osnovnemu udobju oziroma možnosti (družinskega) bivanja na barki, kot ga sicer ponujajo čarterske jadrnice. (Mihelin 2016)

V tem smislu je podjetje Issa praktičen primer tega, o čemer govorijo Koostra, pa tudi Dumas in Mintzberg: podjetje, ki vrednost oblikovanja prepozna zato, ker s tega področja prihaja eden od njegovih ustanoviteljev. (Dumas in Mintzberg 1989; Koostra 2009)

S svojim drugim izdelkom, jadrnico *Seascope 27*, se je hotela Issa trdno zasidrati v svoji na novo ustvarjeni niši. Namen je bil narediti barko, ki bo precej večja in s tem lahko tudi udobnejša od prve, obenem pa to ne bo pomenilo kompromisa za njeno okretnost – tako na vodi, kjer naj bi bila hitra in vodljiva kot športne jadrnice, kot na kopnem, kjer

je bila zahteva, da bo barko mogoče transportirati v običajni prikolici in si s tem prihraniti stroške priveza. (Issa 2016)

Kot omenja Mihelin v intervjuju, je sodelovanje z oblikovalsko agencijo Gigodesign posledica srečnega naključja, po katerem je prek skupnega prijatelja spoznal Miho Klinarja, industrijskega oblikovalca in partnerja v agenciji. Po več pogovorih sta ugotovila, da oba vidita oblikovanje kot priložnost za razvoj visoko diferenciranega izdelka. Vendar pa je bila cena storitev ene najbolj uveljavljenih oblikovalskih agencij v regiji za zagonsko podjetje previsoka. Tu Mihelin ponovno omenja srečno naključje, po katerem sta bila oba partnerja v projektu – torej oblikovalec in naročnik – pripravljena sprejeti večje tveganje, kot je to v poslovnem svetu običajno: podjetje Issa se je strinjalo, da v oblikovanje vloži okoli trikratnik prvotno predvidene vsote, oblikovalci pa so jim stopili nasproti pri poslovnem vidiku sodelovanja. (Mihelin 2016)

“... Projekt Sedemindvajsetke se je pri nas končal z občutkom, da smo porabili precej več, kot smo mislili ... ampak kljub temu smo imeli še vedno občutek, da smo nekaj dobili poceni,” pravi Mihelin. (Mihelin 2016)

Dodaja namreč, da je, čeprav sam projekt jadrnice *Seascope 27* tržno ni bil najbolj uspešen, na več nivojih prinesel izkušnjo, na podlagi katere se podjetje razvija naprej. Z vidika izdelka je prinesel številne izvirne rešitve, ki jim jih zavida tudi precej bolj uveljavljena konkurenca in ki bodo kot ključne inovacije integrirane tudi v prihodnje izdelke. Z vidika znamke je projekt definiral prepoznaven oblikovalski slog, pri katerem oblika brez odvečnih dekorativnih elementov sledi funkciji. Prav konsistentno vztrajanje pri tem pravilu je, skupaj z novo izkušnjo, ki jo ponuja, znamki prineslo tudi medijsko pozornost in odlično sprejetost v strokovnih krogih. Z vidika poslovnih procesov je projekt razvoja barke *Seascope 27* korenito spremenil podjetje Issa. To je v samo nekaj letih iz zanesenjaškega projekta prek zagonskega podjetja z dvema zaposlenima, za katerega so izdelke v celoti proizvajali podizvajalci, zraslo v podjetje z okoli dvajsetimi zaposlenimi, ki večino svojega proizvodnega procesa opravi samo. Ugotovili so namreč, da s številnimi podizvajalci ne morejo zagotavljati konsistentne kakovosti, da marsikateri med njimi ne morejo zagotoviti (pol)izdelka, ki ga predvideva oblikovalska rešitev (ali pa je ta predrag) in da oblikovanje lahko učinkovito upravljajo in uporabljajo kot prednost le, če lahko vplivajo na njegovo integracijo v celoten proces proizvodnje izdelka. To je skupaj z vložkom v oblikovalski projekt za podjetje sprva pomenilo veliko in tvegano naložbo, ki pa je bila glede na rezultate poslovanja (300 %

rast v 5 letih) pravilna odločitev. In ne nazadnje, razvoj *Seascope 27* jih je pripeljal do sodelovanja v partnerstvu KCDM, kjer so še dodatno razvili kompetence za upravljanje oblikovanja in njegovo integracijo v vse poslovne procese podjetja ter ugotovili, da lahko svojo vizijo uresničujejo tudi skozi storitveno oblikovanje (Issa 2016; Mihelin 2016)

Na podlagi izkušenj in sprememb v podjetju, ki so posledica projekta razvoja barke *Seascope 27*, ter znanj, pridobljenih v projektu KCDM, se je podjetje leta namreč 2014 lotilo dveh novih izzivov: Načrtovanja razvoja naslednjega izdelka, barke *Seascope 24*, ki naj bi bila s tem, ko bi zapolnila vrzel med prvo in drugo barko *Seascope* izdelek podjetja z največjim tržnim potencialom, ter razvoja storitev za svoje uporabnike. Kot pravi Mihelin, je bila njihova vizija namreč že od vsega začetka predvsem spremeniti izkušnjo jadranja, pri čemer se niso omejili le na produkte, ki to izkušnjo omogočajo, ampak so, predvsem zahvaljujoč usposabljanjem v okviru KCDM, priložnost prepoznali tudi v storitvah. (Mihelin 2016)

Kmalu po lansiranju *Seascope 27* so tako v okviru obstoječih regat začeli pripravljati 'ugnezdene' dogodke za lastnike jadrnic *Seascope*, ki so se udeležili regate. Tem so, predvsem z dodatno ekipo, ki zagotavlja multimedijško pokritost dogodka s poudarkom na udeležbi in rezultatih bark *Seascope* ter odmevnost v medijih, zagotovili nadgradnjo izkušnje regate, jih povezali v globalno, tesno povezano skupnost in s tem povečali njihovo zadovoljstvo in pripadnost znamki. (Issa 2016; Mihelin 2016)

Nadgradnjo storitev za 'svoje', pa tudi uporabnike drugih bark načrtujejo v letošnjem letu z lansiranjem jadralske spletne platforme za sledenje prejadranih tras ('tracking'). Ta bo unikatna v svetovnem merilu in bo jadralcem omogočala vpisovanje prejadranih prog, razmer in rezultatov ter jih s tem spodbujala, da se primerjajo med seboj ter izmenjujejo izkušnje izven regat, torej v svojem izbranem času, tako kot to že leta prek različnih aplikacij počno npr. tekači. Mihelin je prepričan, da bo izkušnja primerjanja izkušenj in doživetij ter izboljševanja rezultatov, ki tako ne bo več vezana le na organizirane tekmovalne dogodke, ampak bo lahko postala npr. del dopusta, jadralce spodbudila, da bodo bolj uporabljali svoja plovila in tako še bolj v popolnosti izkoristili vse, kar jim ponujajo. (Mihelin 2016)

Primer podjetja Issa tako v praksi odslilkava številne v teoretičnem delu naloge izpostavljene dejavnike, ovire in učinke integracije oblikovanja v podjetje. Je šolski

primer tega, kako razumevanje oblikovanja s strani ustanovitelja ključno vpliva na to, ali bo oblikovanje kot potencial prepoznalo podjetje (o čemer govorijo Kootstra Dumas in Mintzberg), obenem pa potrjuje, da bi bila odločitev za uporabo oblikovanja, predvsem pa njegova integracija, še precej lažja in hitrejša, če bi šlo za večje podjetje (z več kapitala in bolj razdelanimi poslovnimi procesi). Prav vloga 'oblikovalskega šampiona', ki jo je v podjetju odigral Mihelin (delno jo sicer sam priznava tudi Klinarju), je bila ključna za to, da se je podjetje kljub pomanjkanju dobrih zgledov iz okolja in nacionalnih spodbud ter kljub nepredvideno velikemu začetnemu vložku odločilo za veliko (in zanj tvegano) investicijo v oblikovanje. (Dumas in Mintzberg 1989; Mihelin 2016)

Primer podjetja Issa se sklada tudi z modelom avstralske izkušnje procesa vključevanja oblikovanja v podjetje – na podlagi dobre izkušnje je podjetje še aktivneje začelo vključevati oblikovanje v svoje procese in stopilo na pot oblikovalsko vodene organizacije. (Sobel in Groeger 2013)

Poleg ključnega pomena prvoosebne pozitivne izkušnje, ki jo izpostavlja avstralski model in ki v Sloveniji podobno kot v Avstraliji očitno nadomešča institucionalno prepoznano in uveljavljeno vlogo oblikovanja (kot jo poznajo gospodarstva z bogatimi oblikovalskimi tradicijami) na primeru podjetja Issa opazimo še eno posebnost, ki je v literaturi ne zasledimo: izrazito veliko pripravljenost na (finančno) tveganje s strani tako naročnika (pripravljenost vložiti 3-kratnik prvotnega zneska) kot oblikovalcev (pripravljenost na prevzem projekta brez zagotovil, da bo ta uspešen oz. plačan). Težko je reči, ali gre zgolj za srečno naključje (kot pravi Mihelin), ali pa je v nestimulativnem okolju prevzem velikega finančnega tveganja na obeh straneh nujen pogoj za uspešno integracijo oblikovanja v podjetje in je torej prav to tista glavna ovira, ki od uporabe oblikovanja odvrča večino ostalih podjetij.

7.4 Stopnja integracije oblikovanja v podjetju Issa

Kot že omenjeno v uvodu, bomo stopnjo integracije oblikovanja v podjetju Issa ocenjevali z modelom stopnic upravljanja z oblikovanjem. V svetovnem merilu je to trenutno najbolj uveljavljena metoda, ki jo pri svojem delu uporablja tudi Design Management Institut (DMI).

Še prej pa se bomo na ustavili pri treh nivojih vrednosti oblikovanja v podjetju, ki jih navaja Borja de Mozota (glej str. 13), saj primer podjetja Issa v praksi kaže, kako je oblikovanje v podjetju postopoma dobivalo vedno večjo vlogo.

Oblikovanje kot faktor diferenciacije je prva stopnja, pri kateri se oblikovanje povezuje predvsem z marketinškimi funkcijami in zagotavlja zanimivost in prepoznavnost izdelka. Lahko bi rekli, da je bilo podjetje Issa na tej stopnji v začetni fazi pri razvoju jadrnice Seascope 18, ki je bila kot sprva sponzorski projekt, izdelan po meri za ekstremno plovbo čez Atlantik, precej drugačna od ostale ponudbe na trgu.

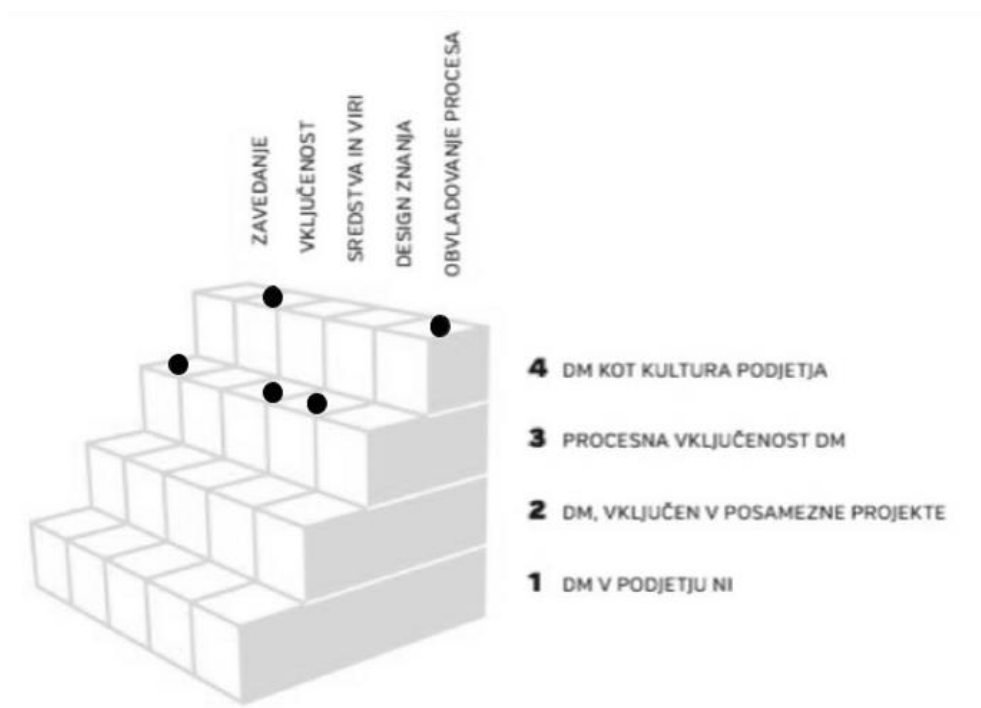
V fazi razvoja druge barke, Seascope 27, je podjetje Issa **oblikovanje uporabljajo kot faktor koordinacije**. V tej fazi je podjetje razvijalo inovativen izdelek, ki je zahteval radikalno spremembo strukture in procesov v podjetju.

Z naslednjimi koraki, predvsem z razvojem jadralske spletne platforme, bi lahko rekli, da bo podjetje **oblikovanje uporabilo za transformacijo**. Oblikovanje, ki je v primeru podjetja Issa 'prirojeno', bo tako postalo glavna kompetenca podjetja, kar vodi do tega, da glavni razvojni projekt podjetja ni več izdelek, ampak storitev, izkušnja za uporabnike, ki pa seveda ostaja zvesta prvotni viziji podjetja. (Borja de Mozota 2003) Podjetje Issa je tako skozi svoj razvoj postopno razvijalo tudi svoje oblikovalske kompetence in kompetence upravljanja z oblikovanjem. Danes oblikovanje učinkovito uporablja za doseganje in preseganje poslovnih ciljev. (Design Management Europe 2015)

Stopnjo integracije oblikovanja v podjetju Issa po modelu stopnic upravljanja z oblikovanjem bomo ocenjevali na podlagi samoocene podjetja na omenjenem modelu v okviru članstva v Design Management Institutu. Samooceno je podjetje opravilo sredi leta 2015, ob izteku projekta KCDM. Ker poročilo o evalvaciji vsebuje nekatere poslovne skrivnosti in priporočila podjetju za nadaljnje delo, ki jih je podjetje pridobilo kot član DMI, celotnega poročila diplomskemu delu ne prilagamo.

Stopnjo integracije oblikovanja na modelu stopnic upravljanja z oblikovanjem definiramo za pet področij, pri čemer se podjetje na vsakem od področij uvrsti na eno od štirih stopnic oblikovanja; višje ko je podjetje uvrščeno, tesneje je oblikovanje integrirano v njegove poslovne procese. Uvrstitev oziroma rezultate bomo poskušali interpretirati s pomočjo drugih virov o podjetju, predvsem pogovora, ki smo ga opravili z Andražem Mihelinom.

Slika 7.1: Umestitev podjetja Issa na stopnicah dizajn menedžmenta



Vir: prilagojeno po Kompetenčni center za design management (2015).

Na najvišjo, četrto stopnico, se podjetje Issa uvršča na področjih vključenosti oblikovanja (v načrtovanje naslednjih razvojnih korakov in projektov) in obvladovanja procesov.

Na področju vključenosti oblikovanja v načrtovanje naslednjih razvojnih korakov in projektov je vloga oblikovanja torej jasna in vseprisotna. To ne nazadnje potrjuje tudi delna usmeritev podjetja iz izdelkov v storitve in inoviranje na področju izkušenj.

Prav tako podjetje najvišjo stopnico dosega na področju obvladovanja procesov, kar pomeni, da je oblikovanje vključeno v vse faze – od idej in konceptov do razvoja in prodaje izdelkov. Oblikovanje, tako znotraj podjetja kot zunaj, je tako integralni del delovanja podjetja. V podjetju Issa so takšno stopnjo dosegli prav v obdobju izjemno hitre rasti podjetja in najverjetneje prav zato, ker je bil glavni vzrok za to rast prav nezadostno obvladovanje oblikovanja v prejšnji sestavi, se pravi z zunanjimi izvajalci. Podjetje se je torej namenoma širilo s ciljem, da oblikovanje integrira v vse svoje procese.

Na tretjo, predzadnjo stopnico se podjetje Issa uvršča na področjih zavedanja pomembnosti oblikovanja, sredstev in virov, ki jih namenjajo oblikovanju, ter znanj s področja oblikovanja.

Tretja stopnica pri zavedanju pomeni, da se večina zaposlenih in vodstva zaveda pomembnosti oblikovanja. Med razlogi za to, da se podjetje po tem kriteriju ne uvršča na najvišjo stopnico, bi prav verjetno lahko našli v izjemno hitri rasti podjetja v zadnjih letih, pri kateri je skoraj nemogoče, da bi vsi novi sodelavci oblikovanje razumeli enako celostno in poglobljeno.

Pojasnilo za ne najvišjo uvrstitev na področju namenjanja sredstev in virov za oblikovanje v intervjuju direktno ponudi Mihelin, ko prizna, da kljub temu, da oblikovanje razumejo strateško, vložki vanj še vedno niso urejeni sistemsko (v smislu dogovorjenega fiksnega deleža, ki bi ga pri vsakem izdelku namenili oblikovanju), ampak operativno. V podjetju torej sicer oblikovanju namenjajo dovolj virov in sredstev, nimajo pa v svoj sistem delovanja vgrajenih postopkov in ukrepov, ki bi pomagali pri odločanju o investicijah v nove projekte.

Na tretjo od štirih stopnic se podjetje uvršča tudi na področju dizajn znanj, kar pomeni, da znanja in orodja s področja oblikovanja in upravljanja z njim redno in ustrezno uporablja v svojih procesih. Izboljšanja bi bila mogoča predvsem na področju preizkušanja novih pristopov in modelov, sodelovanja z več različnimi oblikovalci in vključevanja več deležnikov v proces odločanja o oblikovalskih rešitvah.

Prerez vseh področij kaže, da se podjetje Issa uvršča na tretjo od štirih stopnic upravljanja z oblikovanjem. To pomeni, da podjetje oblikovanje jasno razume kot funkcijo, ki mu omogoča inoviranje in razvoj. Takšna podjetja imajo navadno človeka ali oddelek, v primeru Isse je to Mihelin, ki ima formalno odgovornost in nalogo upravljanja oblikovalskih procesov in posredovanja med različnimi deležniki v in zunaj podjetja, vključenimi v oblikovalski proces. Oblikovanje je uporabljano proaktivno, tako za razvoj izdelkov in storitev kot tudi za prilagajanje in optimizacijo procesov. (Design Management Europe 2015; Mihelin 2016)

8 Sklep in predlogi za nadaljnje raziskave

Z globalizacijo trgov, presežki ponudbe in pocenitvijo proizvodnje v zadnjih desetletjih vloga oblikovanja v podjetjih postaja vse bolj strateška. Iz dajanja lepe oblike in orodja za prodajo izdelkov je oblikovanje preraslo v strateško dejavnost, ki prek odličnega stika z uporabniki, uporabe trajnostnih principov in načrtovanja funkcionalnosti ter optimizacije postaja glavni faktor diferenciacije izdelkov. Pa ne le to – če podjetje oblikovanje prepozna kot svojo ključno prednost, ga sistematsko integrira v svoje poslovne procese in strategije ter z njim učinkovito upravlja, lahko le-to postane tudi glavno vodilo razvoja ne le izdelkov, ampak transformacije celotnega podjetja, in s tem glavni generator njegove dodane vrednosti. Da bi podjetje potenciale oblikovanja čim bolj izkoriščalo, potrebuje kompetence in veščine s področja upravljanja z oblikovanjem.

Na to, v kakšni meri posamezno podjetje uporablja oblikovanje, kako tesno ga integrira v svoje poslovne procese in kako spretno z njim upravlja, vplivajo številni dejavniki tako znotraj kot zunaj podjetja. Med slednjimi je posebej pomembna razvitost gospodarskega okolja – če to (kot na primer britansko, ameriško ali skandinavsko) že tradicionalno prepozna pomembnost vloge oblikovanja v poslu, je integracija le-tega za posamezno podjetje precej lažja, na kar opozarja tudi avstralski model. Glavne ovire pri uporabi oblikovanja v podjetjih so namreč prav pomanjkanje izkušenj, spodbud in dobrih zgledov, zaradi česar podjetja oblikovanje lahko vidijo kot nesmiselno in neproporcionalno veliko investicijo, ki ne zagotavlja oprijemljivega rezultata. V resnici seveda ni tako, saj več mednarodnih raziskav dokazuje od nekaj deset, pa celo do več kot dvesto odstotno večjo poslovno uspešnost tistih podjetij, ki strateško vlagajo v oblikovanje. (Danish Design Centre 2003; McNabola 2013; Rae 2013)

Poleg višine vložkov ključnega pomena učinkovitost upravljanja z viri oblikovanja na različnih področjih in nivojih podjetja. Najbolj uveljavljeno orodje za oceno in prikaz stopnje integracije oblikovanja v podjetje so stopnice upravljanja z oblikovanjem, možnosti za nadaljnji razvoj pa najbolje prikaže model oblikovalskih kapacitet.

Možnosti za nadaljnji razvoj oblikovanja kot strateške funkcije vsekakor ne manjka v slovenskem gospodarstvu, kjer upravljanje z oblikovanjem kljub velikim priložnostim šele zadnjih nekaj let počasi dobiva mesto v podjetjih, urnikih strokovnih srečanj in izobraževalnih institucijah. Pomemben korak na tem področju je bila ustanovitev

Kompetenčnega centra za design management, ki je kot prva organizacija v Sloveniji povezal ponudnike oblikovalskih storitev z njihovimi naročniki (mimogrede, Nemčija je z Deutscher Werkbund to storila več kot 100 let prej).

Na primeru podjetja Issa, člana KCDM, ki se je z znamko nišnih bark Seascope uspešno usidrala na svetovnem navtičnem trgu, smo ugotovili, da so kljub specifični situaciji v Sloveniji dejavniki za integracijo oblikovanja v podjetje zelo podobni tistim, ki jih omenja mednarodna literatura. Iz samoocene podjetja vidimo, da kljub pomanjkanju dobrih zgledov in spodbud iz okolja slovenska podjetja lahko dosežejo visoko stopnjo integracije oblikovanja in njen pozitivni vpliv na poslovanje, da pa je pri tem potrebnih tudi nekaj srečnih naključij, odprtost vodstva in dobra prva izkušnja.

Oblikovanje je torej priložnost za slovenska podjetja, ki se želijo diferencirati od konkurence in na trgu ponuditi izdelke z visoko dodano vrednostjo, vendar se morajo podjetja ob tem zavedati, da je začetni vložek večji, kot so ga vajeni, in da je oblikovanje za uspeh treba uporabljati sistematično, strateško, ter biti pripravljen, da mu prilagodiš tudi procese podjetja. Ali kot pravi Mihelin (2016):

... bi moral dizajn priti z disclaimerjem, kot zdravila ali ekstremni športi: lahko ti zelo pomaga, ali pa te uniči. Ker ni tako enostavno; dizajna ne moreš kupiti na ključ in pričakovati, da bo deloval. Če nimaš nastavkov v podjetju, ki bodo z dizajnom upravljali, je ves denar, ki ga za to zapravljaš, nesmiselno zapravljen. Dizajn seveda lahko bistveno poveča dodano vrednost, okrepi znamko, ampak le, če si ga pripravljen integrirati v procese podjetja, zamenjat neke ljudi, vzpostaviti procese ...”

Če bi želeli ustvariti celovitejšo sliko o vlogi oblikovanja v slovenskih podjetjih in spretnosti pri upravljanju z njim, bi bilo v nadaljnjem raziskovanju smiselno podrobneje preučiti še ostala podjetja, ki so bila del kompetenčnega centra in spremljati njihovo tržno uspešnost v daljšem časovnem obdobju. S primerjavo dejavnikov rabe in stopnje integracije oblikovanja v različnih podjetjih bi namreč lažje prepoznali in iz analize izločili dejavnike, ki so posledica lastnosti (velikosti, panoga, stopnje razvoja ...) posameznega podjetja in definirali tiste, ki jih določa gospodarsko okolje. Definiranje vsem ali večini podjetij skupnih ovir ter opazovanje načinov, kako jih uspešna slovenska podjetja izkoristijo in spremenijo v priložnosti, ki na srednji in daljši rok prinašajo oprijemljive rezultate, bo bilo dobra spodbuda za ves gospodarski prostor.

9 Literatura

1. *Akademija za likovno umetnost in oblikovanje Univerze v Ljubljani*. Dostopno prek: <http://www.aluo.uni-lj.si/> (14. februar 2016).
2. Borja de Mozota, Brigitte. 2003. *Design Management: using design to build brand value and corporate innovation*. New York: Allworth Press.
3. Borja de Mozota, Brigitte in Bo Young Kim. 2009. Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea. *Design Management Review* 20 (2): 65–76.
4. Cheng, Heidi, Kristian Keinänen, Maria Salo in Antti Pitkänen, ur. 2012. *D ROI Measurable Design*. Helsinki: Design ROI Research Project.
5. Comstock, Beth. 2011. *Design Value*. Dostopno prek: <http://www.dmi.org/?DesignValue> (8. februar 2016).
6. *Danish Design Centre*. Dostopno prek: <http://ddc.dk/> (11. februar 2016).
7. Danish Design Centre. 2003. *The Economic Effects of Design*. Dostopno prek: http://www.seeplatform.eu/images/the_economic_effects_of_designn.pdf (14. februar 2016)
8. Department of Trade and Industry. 2005. *DTI Economics Paper no. 15: Creativity, Design and Business Performance*. London: Department of Trade and Industry.
9. *Design Council*. Dostopno prek: <http://www.designcouncil.org.uk/> (4. marec 2016).
10. Design Management Europe. 2015. *DME Staircase Ranking, Issa*. Ljubljana: interno gradivo.

11. Design Management Excellence. 2009. *The DME Staircase Model*. Dostopno prek: <http://www.designmanagementexcellence.com/the-staircase-model/> (6. februar 2016).
12. *Design Management Institute*. Dostopno prek: <http://www.dmi.org/> (6. februar 2016).
13. Dormer, Peter. 1993. *Design Since 1945*. London: Thames and Hudson Ltd.
14. Dumas, Angela in Henry Mintzberg. 1989. Managing Design Designing Management. *DMI Journal* 1 (1): 37–43.
15. Encyclopædia Britannica. 2016. *Deutscher Werkbund*. Dostopno prek: <http://www.britannica.com/topic/Deutscher-Werkbund> (7. februar 2016).
16. *Fakulteta za dizajn*. Dostopno prek: <http://www.fd.si/> (11. februar 2016).
17. Gardien, Paul in Fredy Gilsing. 2015. Walking the Walk: Putting Design at the Heart of Business. *DMI Review*. 40th Anniversary Issue: 75–88.
18. *Gigodesign*. Dostopno prek: <http://www.gigodesign.com> (7. februar 2016).
19. Gigodesign. 2012. *Prijava na javni razpis za sofinanciranje vzpostavitve in delovanja k kompetenčnih centrov za razvoj kadrov za obdobje od 2012 do 2015*. Ljubljana: interno gradivo.
20. Hertenstein, Julie H., Marjorie B. Platt in Robert W. Veryzer. 2013. What Is "Good Design"? An Investigation of the Complexity and Structure of Design. *DMI Journal* 8 (1): 8–21.
21. Heskett, John. 1980. *Industrial Design*. London: Thames and Hudson Ltd.

22. Issa. Dostopno prek: <http://www.thinkseascape.com/> (24. marec 2016).
23. Klinar, Miha. 2014. *Brošura Kompetenčnega centra za design management*. Dostopno prek: <http://www.design-management.si/wp-content/uploads/2014/10/KCDM-brosura.pdf> (7. februar 2016).
24. *Kompetenčni center za design management*. Dostopno prek: <http://www.design-management.si/> (6. februar 2016).
25. Kootstra, Gert L.. 2009. *The incorporation of design management in today's business practices An analysis of design management practices in Europe*. Dostopno prek: http://www.bcd.es/site/unitFiles/2585/DME_Survey09-darrera%20versi%C3%B3.pdf (10. marec 2016).
26. Kuang, Cliff. 2012. *Why Good Design Is Finally A Bottom Line Investment*. Dostopno prek: <http://www.fastcodesign.com/1670679/why-good-design-is-finally-a-bottom-line-investment> (6. februar 2016).
27. McNabola, Ailbhe. 2013. The UK Design Council: Putting a Value on Design. *DMI Review* 24 (4): 22–23.
28. Mesec, Blaž. 2011. *Študija primera v socialnem delu*. Študijsko gradivo. Dostopno prek: <https://sites.google.com/site/kvalitativnametodologija/kvalitativna-metodologija/studija-primera> (25. marec 2016)
29. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. 2016. *Obzorje 2020*. Dostopno prek: <http://www.mizs.gov.si/si/obzorje2020/> (13. februar 2016).

30. Mihelin, Andraž. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 25. februar.
31. Murovec, Nika, in Damjan Kavaš. 2012. Economic Analyses of the Cultural and Creative Industries in Slovenia. *Naše gospodarstvo / Our Economy* 58 (5–6). Dostopno prek: <http://ng-epf.si/index.php/ngoe/article/view/19> (10. marec 2016).
32. Pro Inno Europe. 2009. *European Innovation Scoreboard 2008 Comparative Analysis of Innovation Performance*. Dostopno prek: http://aei.pitt.edu/46017/1/innovation_scoreboard_2008_2.pdf (12. februar 2016).
33. Sobel, Leanne in Lars Groeger. 2013. The Future of Design Thinking in Australia: Barriers and Opportunities. *DMI Review* 24 (2): 26–31.
34. Starman, Adriana Biba. 2013. Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika* 64 (130). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-PNAMBICB/?> (24. marec 2016)
35. Storvang, Pia, Susanne Jensen in Poul Rind Christensen. 2014. Innovation through Design: A Framework for Design Capacity in a Danish Context. *DMI Journal* 9 (1): 9–22.
36. Rae, Jeneanne. 2013. What Is the Real Value of Design. *DMI Review* 24 (4): 31–37.
37. Tether, Bruce. 2005. *The Role of Design in Business Performance*. University of Manchester, Manchester: ESRC Centre for Research on Innovation and Competition (CRIC).
38. Evropski socialni in investicijski skladi. 2015. *Vlada potrdila strategijo pametne specializacije*. Dostopno prek: <http://www.eu-skladi.si/aktualno/novice/vlada-potrdila-strategijo-pametne-specializacije> (13. februar 2016).

39. Voss, Chris, in Leonieke Zomerdijk. 2007. *Innovation in Experiential Services – An Empirical View*. Dostopno prek: <http://www.aimresearch.org/uploads/pdf/Academic%20Publications/Non%20AIM/experiservices.pdf> (8. februar 2016).

Priloga

Priloga A: Andraž Mihelin, intervju

Kako ste prišli do oblikovanja?

Oblikovanje je širok pojem, v Sloveniji pa razumljen precej ozko. Sam sem kar nekaj časa delal v grafičnem oblikovanju, pa kljub temu je bilo moje razumevanje oblikovanja bolj ali manj omejeno na »styling«, ne na načrtovanje, kar oblikovanje pomeni v angleščini.

Če v angleščini nekomu rečeš, da gre za »design scheme for a building«, ve, da gre za načrt ... pri nas pa je oblikovanje nekaj, kar avtomatsko povežeš samo z (lepo) obliko.

Kdaj pa si pa ti potem prišel do tega preskoka?

V resnici čisto zares šele, ko smo se o tem veliko pogovarjali na GROW-u (program v okviru Kompetenčnega centra za design management, op. a). Gre nekako za cesarjeva nova oblačila, veš ... pri nas imamo preprosto etimološko težavo, saj beseda drugo stvar pomeni v slovenščini kot v angleščini.

Ampak v bistvu ste začeli oblikovanje uporabljati že, preden ste začeli s KCDM.

Že pred tem ste nas najeli (Gigodesign) za drugo barko, Seascape 27?

Hm ... saj pravim, ne vem če je bilo to prav en trenutek, ko se mi je to obelodanilo. Počasi sem to začel razumet skozi pogovore z Mihatom (Klinarjem, svetovalcem za design management pri agenciji Gigodesign, op.a.). Eno srečno naključje je bilo, da sem prišel v stik z Mihom prek skupnega prijatelja. Ampak kot tipični start-up smo seveda vedeli, ali pa vsaj mislili, da nimamo resursov za sodelovanje z velikim design studijem, kot je Gigodesign. No, na srečo je imel Miha takrat v glavi polno stvari, ki niso bile strogo vezane na operativo, ampak tudi na strateško pozicioniranje Gigodesigna v Sloveniji. In tu smo prišli skupaj na podlagi obojestranskih interesov; usedli smo se, si jasno izmenjali informacije o resursih in pričakovanjih ... to je bila specifika tega projekta.

Ste na koncu v design vložili več, kot ste mislili?

Smo vložili precej več, kot smo mislili ... pa tudi dobili smo precej več, kot smo mislili. Enkrat sem Mihi rekel, da se je projekt Sedemindvajsetke pri nas končal z občutkom, da smo porabili precej več, kot smo mislili ... ampak kljub temu smo

imeli še vedno občutek, da smo nekaj dobili poceni. Na pamet rečeno je bil budget 10.000 EUR, porabili smo jih pa na koncu recimo 30.000. Ampak dobili smo produkt, ki je temelj za naslednja dva.

Misliš s stališča nekih inovativnih rešitev?

Ja, nekega... nekega vizualnega jezika, ki je zdej definiran, še bolj pa nekih čisto praktičnih rešitev problemov, ki jih imaš na neki majhni jadnici, se pravi, kako pakirat svojo prtljago, električne napeljave, ... cel kup detajlov je bilo rešenih na 27-tki, ki so požrli nenormalno veliko resursov za en tak generičen razvoj. Dejansko če pogledaš po tistih diamantih, smo šli še enega pred ta prvega; v fazo, ko najprej poskušaš ugotoviti, kateri od problemov sploh je relevanten za rešit, potem šele greš na prvi diamant, potem šele na drugega ... in idealno bi tako dizajn vedno moral delovat, ampak jaz vidm, tud pri nas zdaj, ko smo delali tretjo barko: ko si ti enkrat večja firma zelo težko narediš en korak nazaj.

... ker misliš, da že veš rešitev, da ne rabiš »na novo« izumljat nečesa, ker se ti zdi, da greš v tem primeru korak nazaj?

Ja, mislm, odpiraš neke zadeve, se pravi *don't fix, if i is then broken*. Ta filozofija, je zelo prisotna, sploh ko si ti v nekem odboru, ko gledaš: »Ok, imamo toliko virov, nekaj moramo zaslužiti, vložiti v neke trge, neke ljudi moramo zaposlit in plačat ...« Če tega nimaš rešenega sistemsko, se pravi namenjenega denarja za vložke v design, tega nikoli ne boš spravil skozi *on the fly* na enem sestanku. To mora biti del strategije podjetja.

Pa zdaj imate sistemsko rešeno? V smislu: ko ste ustanovili podjetje, ste mislili, da boste oblikovanju namenjali XX % budgeta, zdaj pa jih namenjate YY?

Em, ne, nimamo sistemsko rešeno še ... imamo pa operativno.

V smislu, da prej začnete o dizajnu razmišljati?

Ja, ljudje so dejansko bolj ... vsaj tisti, ki so pomembni za odločanje ... so vsi bistveno bolj ... prepoznavajo dodano vrednost dizajna. Ravno zdaj na primer delamo projekt oz. korake, ki jih smatram za našo branžo zelo napredne ali zanimive. Gre za service design, oblikovanje storitev, na podlagi tega pa smo se odločili narediti novo platformo, ki je v bistvu IT ...

Ki je del tekmovanja?

Ja, ta za takmovanje, ta je čisto neka druga panoga, in tu preverjamo, če je naša znamka dovolj močna. Za ta relativno zahteven projekt imamo zelo malo resursov, čeprav je njegov namen zelo obsežen – in namen je spremeniti panogo.

Lahko o tem pišem, ali gre za poslovno skrivnost?

Ne, ne ... lahko pišeš. Marca gremo že ven s tem.

In bistvo je bilo, da smo se tega lotili malo drugače. Osnovni budget za ta projekt ... 60 procentov smo vložili v *service design* in *research*, samo 40 % pa v eksekucijo. Ker smatramo, da če bo *research* dobro narejen, bo programiranje relativno trivialno.

Ok, kaj pa je sploh ta platforma.

Mogoče tako za nek *big picture*: mi smo že od začetka imeli idejo, da moramo spremenit panogo, ker je zastarela. Ne kot jadranje generalno, ampak to, čemur mi rečemo *performance cruiser*, se pravi športne jadrnice, po slovensko: športno jadranje. To pomeni, da greš jadrat zaradi tega, ker ti je zanimivo biti na vodi in se nekako povezat z vetrom pa z vodo ...

Da se razumemo: to ni tisto, ko gre 6 prijateljev s skiperjem na jadrnico pit za 14 dni?

Haha, ne. To je približno taka razlika, kot da vzameš roadsterja pa greš vozit po jadranski magistrali, ali pa si izposodiš avtodom in greš na Norveško. Zelo različne zadeve, čeprav je oboje avtomobilize. Se pravi: segment »avtodom« jadranja nima nobenih težav, dela zelo dobro, tudi servis, storitve so dobre v smislu tega čarterja, najema bark. V segmentu športnega oz. športnopotovalnega jadranja, se pravi, kjer še vedno lahko z jadrnico potuješ ob obali, amoak bolj asketsko, povezano z okoljem, pa ni tako. Včasih je bil to jadralski »mainstream«, potem pa se je radikalno zmanjšal. Vodstvo je prevzel čarter, ta če rečeva »avtodomarski« koncept. *Performance cruising*, kakor se naši branži reče v angleščini, pa je začel upadati in še vedno pada. Proizvajalci teh jadrnic nimajo idej. V zadnjih 30 letih v komercialnem delu tega segmenta ni bilo nobenega napredka, medtem ko na drugi srtani seveda tekmovalno športno jadranje napreduje, kot vsi športi. Tam so jadrnice vedno bolj zanimive, vedno bolj zabavne, vedno enostavnejše za upravljanje. V komercialnem segmentu pa se to ne odraža. Naša teza je bila, da je treba naredit boljše, bolj zabavne jadrnice za ta komercialni segment.

Po tem pa pridemo še do drugega problema, k ga rešuje naša platforma. In sicer, da ni toliko problem v jadrnicah, ampak v okolju. In seveda: ko prideš do nekoga in mu rečeš, da nameravaš spremeniti način, kako ljudje jadrnico uporabljajo, to naleti milo rečeno na precej skepse. Prvo vprašanje je: koliko sto milijonov evrov pa imate, da boste to naredili.

O kakšnem okolju govoriva?

O načinih uporabe, se pravi, kdaj greš jadrat, kako greš jadrat, kako jadraš ... greš s celo ekipo ali tekmuješ naokoli dveh boj ... ali greš dirkat na relacijo - bolj avanturistično, športno jadranje ... ali pa celo, kot vedno več kolesarjev ali tekačev, greš v bistvu tekmovali proti sebi, imaš nek *app* na telefonu ...

... in vas zadnji del zanima?

Ja. Preprosti imaš nek *challenge*, ki je recimo, kdo je najhitrejši na 500 metrov, in maš nek *app* in neko platformo, kjer lahko izboljšuješ svoj rezultat, ali pa tekmuješ z nekim Japoncem, ki ima enako jadrnico kot ti. Podobno kot Endomondo in podobne tracking platforme za ostale športe. Jadranje tega nima, tudi surferji še ne. Kar noro. Seveda bi bilo bolje, da bi to začelo neko večje podjetje, v idejo oz. start up vložilo nekaj sto tisočakov in naredilo v nulo set-up in bi se mi z našimi barkami samo priključili, ampak ... Mi hočemo pokazati, da se je *performans* teh bark v zadnjih 20 letih radikalno spremenil; tako maksimalna hitrost kot vodljivost in posledično zabava. Potrebujemo številke; ti ljudem namreč lahko rečeš nekaj, ampak je razlika tako velika, da se jim bi zdelo nemogoče, ker s svojo barko ne pridejo niti blizu. To je podobno, kot bi vozniku fička razlagal, kako se s svojim novim golfom voziš 160 km/h po avtocesti. On bi poskusil, prišel do 100, 110 ... več bi se mu zdelo nemogoče. In ne glede na to, da bi dal na fička novo armaturno ploščo, ga zloščil ... še vedno bi bil fičko in doseganje 160 na uro bi se zdelo nemogoče.

Naš izziv je, da spremenimo način, kako ljudje uporabljajo barke. To pomeni, da grejo jadrat takrat, ko njim paše, takrat, ko je ravno tisti veterer, ki njim paše ... in dosežen rezultat primerjaš z rankingom na spletu. Zaenkrat bo platforma enostavna, *minimum viable product* – ravno dovolj zanimiv, da se boš vključil, obenem pa ne prekompliciran, ker nimamo resursov.

In ni mišljen samo za vaše jadrnice...

Ne, to je bistvo: za cel svet. Kar je super pri našem *brand-u*, je, da smo relativno uspešni v smislu, da imamo eno radikalno idejo glede na okolja, in dokazali smo, da imamo prav. Nekako kot bi vozili po napačnem pasu avtoceste in uspeli vse prepričati, da imamo mi prav.

S prodajo bark do sedaj smo dokazali, da je v našem pogledu nekaj resnice, s tem pa je ideja postala zanimiva tudi za medije. Dokler ti rečeš, da imaš noro idejo in štiri *followerje*, si mislijo: ja, že vrede. Ko pa imaš 400, 500 kupcev svojega izdelka, kar je v navtičnem svetu kar precej, se pravi ljudi, ki so pripravljeni plačat nemalo denarja za igračko, začnejo poslušati tudi novinarji.

Ustvarjate nekakšno skupnost

Absolutno, to je osnova.

No, če se vrneva k dizajnu: kadar podobno kot mi ne veš točno, kaj je naloga, kadar imaš samo idejo, ki je mogoče 10 let pred tabo ... takrat ne moreš že v začetku reševati konkretnih težav. Znamko moraš pozicionirati okoli neke ideje, potem pa poslušati ljudi okoli sebe, zaznavati težave in ocenjevati, katere od njih boš reševal. Tu je design ključen, ker se na eni strani dobro povezuje z uporabniki, na drugi pa z inženirji. In pomemben je tudi design management kot temeljno znanje vodstvenega kadra, ne glede na to, s katerega področja prihaja – ali si inženir, produktni vodja To smo malo začutili skozi izobraževanja v okviru KCDM; super bi bilo, če bi imeli v podjetju funkcijo *chief design officer*, ampak trenutno nas je v podjetju 15 in si tega ne moremo privoščiti.

Z Miho sem enkrat govoril, da bi moral design priti z *disclaimerjem*, kot zdravila ali ekstremni športi: lahko ti zelo pomaga, ali pa te uniči. Ker ni tako enostavno; designa ne moreš kupiti na ključ in pričakovati, da bo deloval. Če nimaš nastavkov v podjetju, ki bodo z designom upravljali, je ves denar, ki ga za to zapravljaš, nesmiselno zapravljen. Design seveda lahko bistveno poveča dodano vrednost, okrepi znamko, ampak le, če si ga pripravljen integrirati v procese podjetja, zamenjati neke ljudi, vzpostaviti procese ... tudi zamenjati distributerje, marketing ... design ne deluje, če se ga lotiš samo produktno, ali samo grafično. Zato je Gigodesign super, ker ponuja nek celosten servis.

Za to je po mojem ključna vloga design managerja – nekoga, ki nauči naročnika delati z designerjem in obratno. Po naših izkušnjah to vodje projektov iz agencij ponavadi niso; oni skrbijo bolj za organizacijo in budget. Nisem sicer prepričan,

ali je design manager stvar agencije ali naročnika, ampak v vsakem primeru ... pri Gigodesignu mi je všeč, ker ponuja celoten servis, tudi npr. service design. Jaz kot naročnik bi vlogo design agencije definitivno videl v svetovanju. V smislu: mislimo, da potrebuješ tole in tole. Za tole, kar je zate ključno, ti damo našega najboljšega človeka, plačal ga boš toliko in toliko ... za te tri zadeve ti pa svetujemo, da uporabiš template (npr. za spletne strani, platforme ...), kjer potem potrebuješ samo izvedbo, ne razvoja. Pomembna je multidisciplinarnost designa in to, da razumeš, kje in s čim boš ustvaril dodano vrednost. Mislim, da je to še vedno največji problem v Sloveniji, tudi pri nas v podjetju, čeprav precej manj, kot je bilo. Oblikovanje je orodje za reševanje problemov v razvoju izdelka, ne likanje vogalov na koncu razvoja. To se mi zdi eno pomembnejših sporočil in tega večina v Sloveniji, tudi med oblikovalci, kolikor imam stika z njimi, ne razume. Jaz pa mislim, da šele če ti to uspe, lahko resno začneš delat znamko, brand.

Kako ste sploh prišli do sodelovanja z Gigodesignom?

Ha, ne vem, če veš, ampak Seascape je pravzaprav začel v Adrii ...

Ne ...

Bom poskušal na kratko: s Kristjanom (Hajnškom, op. a.) sva leta 2002 izkala močnega sponzorja za solo dirko čez Atlantik, in se na koncu povezala z Adrio Mobil. Oni so se takrat želeli usmeriti tudi v navtiko in jim je to s stališča PR-ja koristilo. Naš skupen projekt je bil super nastavljen: midva sva vodila projekt razvoja jadrnice (za naslednjo Transat tekmo) in bila za to plačana dovolj, da nisva rabila delat drugje, oni pa so postali lastniki izdelanih bark in s tem zavarovali svoj denar.

Gre za dirko, ki je zelo kompetitivna, štart je v Franciji, kjer ima jadranje status kulturnega športa, ki ga pride gledat tudi po 2 milijona ljudi ... dirka je zelo kompetitivna, vsaki 2 leti štarta okoli 800 bark. Skratka: midva sva ta projekt z Adrio štartala, ga furala leta 2005, dosegla čisto ok rezultat ... zaposlila sva celo PR-ovko, ki je Adria, ki je bila takrat precej drugačno podjetje, kot danes, ni imela ... in smo se potem relativno enostavno odločili, da gremo še v en cikel: z več sredstvi, tud z veliko več medsebojnega zaupanja. Nekje sredi tega drugega cikla, bilo je še v času debelih krav leta 2006, je Adria predlagala, da bolj celostno in bolj na veliko zastavimo razvoj navtičnega dela. S Kristjanom sva si

naloge razdelila: jaz sem začel pripravljat strategije, Kristijan pa nadgradnje najine barke. Tako je potem nastala Seascape 18, ki sva jo, ko se je trg sesul in se je morala Adria konsolidirati, da je sploh preživela, od Adrie odkupila. Takrat sta bila narejena dva prototipa in glede na to, da je barka nastajala znotraj velikega in izkušenega podjetja, so bile nekatere stvari relativno dobro definirane. Tudi npr. znamka. Če ne bi imela te začetne varnosti, ne verjamem, da bi se sam tega projekta lotil.

Seascape 18 so bile torej že prve jadrnice, ki ste jih samostojno proizvajali in prodajali?

18-ke so bile zelo pametno koncipirane v smislu, da jih je bilo mogoče v celoti delati pri podizvajalcih. Kar pomeni, da nisva potrebovala strukture v podjetju, ki je bilo v resnici garažni band: dva človeka, dva računalnika in kafiči z wi-fijem.

Barke je izdeloval cel kup podizvajalcev: Kristijan je delal z njimi, jaz pa s kupoprodajno mrežo. Zadeva je delovala in nabralo se je nekaj denarja, ki smo ga želeli vložiti naprej. Dobro je bilo, da je imela že 18-ka neke design komponente, sicer bolj na nivoju stylinga ...

No, ko smo se nato lotili naslednje barke, Seascape 27, je bilo evidentno, da zadeva postaja kompleksna, saj se je izkazalo, da mora barka izpolnjevati cel kup včasih nasprotujočih si zahtev. In potem sem srečal Miho, spoznal Gigodesign, si mislil, da nimamo denarja ... ampak, kot že rečeno, zadeva se je na koncu izšla, čeprav smo takrat mislili, da bolj kot design potrebujemo inženirje.

No, kakorkoli: mislim, da se 27-ka ni in nikoli ne bo izkazala za profiten projekt podjetja, smo se pa na njej ogromno naučili in zrasli kot podjetje. Med drugim tudi to, da podizvajalcem ne moreš zaupati na besedo in da je, še posebej, če delaš stvari drugače kot vsi drugi, včasih najbolje oziroma celo nujno, da jih delaš sam. Koncept je bil namreč dober, prototip je delal, naročila so prihajala ... naši podizvajalci pa niso bili sposobni izdelati obljubljenega ali zagotavljati ustrezne kakovosti.

Tipičen *start up* problem ste imeli ...

Ja. In problem designa je bil, da je bil preveč razbohoten. Pa niti ne v smislu design agencije, ampak v smislu, da ga kot naročnik nismo znali upravljati, usmerjati. No, dobro v tem je bilo, da smo bili prisiljeni iti iz cone udobja, iskati alternative ... ki so se izkazale za odlično osnovo za naprej.

Mislim, da je Seascape 24 kot tretja barka najboljši primer tega, kaj se da na tak način izvleči iz situacije: mi smo kot podjetje iz 1 milijona prometa leta 2011 zrasli na 3 milijone lani. Za proizvodno podjetje je to, da v štirih letih zraste za trikrat ... in tudi v naslednjih letih načrtujemo cca 30 % letno rast, veliko. In to nam je omogočila prav 27-ka; požrla je ogromno resursov, bila zahteven produkt, ampak zdaj imamo rešitve – tako oblikovalske kot inženirske in procesne, ki nam jih zavidajo največji. Na sejmu si recimo naše rešitve ogledujejo produktivni vodje iz podjetja Beneteau.

Kako se je v tem času spremenilo podjetje?

Iz podjetja z dvema, tremi zaposlenimi, smo zrasli na skoraj 20, kar pomeni ogromno procesov, ljudi ... medtem ko prometa še ne delaš dovolj, da bi jih zares lahko plačal. Še en start-upovski problem. Če bi bili pametni, bi lahko to predvideli v naprej in si našli investitorja, tako pa ...

Poleg tega je razvojni cikel pri nas dolg, prodajne številke majhne in na koncu koncev: gre za popolnoma nenujen, *lifestyle* izdelek. Pri tako majhnih količinah moraš najti rešitve, ki bodo ustrezale različnim kupcem, reševale različne težave hkrati. Zato je faza raziskav ključna: ko kupec podvomi, da si pomislil na njegovo potrebo, moraš biti korak pred njim in mu zagotoviti ne le, da si pomislil nanj, ampak tudi, da je tvoja rešitev boljša kot tista, ki jo je imel on v mislih oziroma jo je vajen. Zato je po mojem mnenju nujno tudi beleženje design procesa – da kupcem lahko pokažeš in dokažeš, zakaj so nekatere rešitve takšne, kakršne so. Še posebej to velja za izdelke, kakršne so naše barke: ki ne stavijo na lepoto, na prvi vtis, ampak na čustva, izkušnje, ki jih z njimi doživiš. Design tu ni primarno zato, da je nekaj lepo, ampak, da dela. Primer so torbe za prtljago: relativno poceni rešitev, ki pa izjemno izboljša in olajša izkušnjo priprave na jadranje. To je odlična rešitev, ki je nisem videl še nikjer, niti pri barkah za milijone. Tu je pomembno tudi zaupanje: če meni Miha reče, da je nekaj, v kar dvomim, dobro, je meni to *good enough*. Pomembno je, da nekomu zaupaš; če se izkaže, da zadeva ne dela, ga še vedno lahko zamenjaš.

No, in ko smo pri izkušnjah: prav zato smo za naše lastnike že lani začeli razvijati tudi dogodke, *signature events*, kjer se lahko srečajo in pomerijo. Jadralskih dogodkov je dovolj, mi pa z ekipo, pokritostjo, snemanjem, PR-jem ... naredimo

dogodek znotraj dogodka, ki je namenjen našim lastnikom in zaradi katerega je njihova izkušnja toliko boljša kot tista od vseh ostalih na isti tekmi.