

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MOJCA KOS

Mentor: izred. prof. dr. MARKO JAKLIČ

**AKTIVIRANJE OBLIKOVALSKIH POTENCIALOV
Z MENEDŽMENTOM OBLIKOVANJA**

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, 2004

Prisrčno se zahvaljujem vsem, ki so verjeli vame in mi pomagali pri pripravi in oblikovanju magistrskega dela. V prvi vrsti se za vsestransko podporo in dolgoletno spodbudo zahvaljujem svojim staršem, Jožici in Mirku ter bratu Matjažu. Hvala vam. Saši in Mojci hvala za vse zanimive pogovore, pomoč in spodbudo. Iskrena hvala Miši za neprecenljive trenutke, ki mi jih je posvetila. Obenem se želim zahvaliti tudi vsem sodelujočim v raziskavi za njihov prispevek in dragoceni čas, ki so mi ga posvetili.

Mentorju, gospodu profesorju dr. Marku Jakliču, se iskreno zahvaljujem za tvorno, profesionalno sodelovanje ter strokovno in uspešno vodenje pri izdelavi dela.

Prisrčno hvala koordinatorju gospodu akademiku red. prof. dr. Veljku Rusu za edinstveno priložnost, ki mi jo je nudil in s pomočjo katere sem si močno razširila obzorja in dobila uvid v nova, neprecenljiva znanja.

In končno, a ne nazadnje – **Boštjan, hvala!**

KAZALO

	UVOD	7
1	Oprelitev problema	7
1.1	Osnovne hipoteze in cilji naloge	8
I.	USTVARJALNOST in OBLIKOVANJE	11
2	Oprelitev osnovnega pojma – USTVARJALNOST	11
3	Ustvarjalnost in inovativnost	12
4	Pojav ustvarjalnosti	14
5	Proces ustvarjalnosti	15
6	Ustvarjalnost in osebnost	20
	6.1 Osebnostne motivacije	20
	6.2 Osebnostne poteze	22
7	Ustvarjalnost in družba	24
8	Ustvarjalnost in organizacija	25
9	Oprelitev osnovnih pojmov – OBLIKOVANJE	29
	9.1 Oblikovanje kot umetnost	30
	9.2 Oblikovanje kot način reševanja nalog	35
	9.3 Oblikovanje kot ustvarjalen in inovativen proces	36
	9.4 Oblikovanje kot multidisciplinaren splet znanj	38
	9.5 Vpliv in moč oblikovanja	42
	9.6 Veščine in oblikovanje	44
10	Kompleksnost oblikovanja	47
11	Oblikovanje in organizacija	49
12	Oblikovanje in gospodarstvo	52
13	Oblikovanje in družba	54
II.	MENEDŽMENT OBLIKOVANJA	57
14	Oprelitev osnovnih pojmov – MENEDŽMENT, MENEDŽMENT OBLIKOVANJA, MENEDŽER OBLIKOVANJA	57
15	Inkorporacija oblikovanja v organizacijo	59
	15.1 Strategija organizacije in oblikovanje	62

15.2	Marketing in oblikovanje	69
15.2.1	4P marketinga in oblikovanje	71
15.2.2	Korporativna identiteta organizacije in oblikovanje	72
15.2.3	Marketing - izbor in sodelovanje z oblikovalci	75
15.2.4	Marketing kot vir informacij za oblikovalce	76
15.3	Finance in oblikovanje	77
15.4	Pravni vidiki in oblikovanje	84
15.4.1	Avtorske in sorodne pravice	86
15.4.2	Znamke	87
15.4.3	Tržna podoba (<i>trade dress</i>)	88
15.4.4	Geografska označba	88
15.4.5	Model	88
15.4.6	Patent	89
15.4.7	Poslovne skrivnosti in tehnična znanja	90
15.4.8	Varstvo in pomen intelektualne lastnine v procesu in rezultatih oblikovanja	90
15.4.9	Prenos pravic intelektualne lastnine	90
15.5	Upravljanje s človeškimi viri in oblikovanje	92
15.6	Organizacija in oblikovanje	94
16	Konkurenčnost in oblikovanje	101
14	Družbena odgovornost organizacije in oblikovanja	106
15	Upravljanje oblikovanja – menedžment oblikovanja	110
16	Menedžer oblikovanja	114
III.	POSLOVNO OKOLJE IN OBLIKOVANJE	118
	Praktični primeri vpliva poslovnega okolja na razvoj in konkurenčnost oblikovanja: Velika Britanija, Finska, Slovenija	
17	Velika Britanija	120
20.1	Poslovno okolje in razvoj oblikovanja	121
20.1.1	Analiza aktivnosti na področju oblikovanja za izboljšanje konkurenčnosti	122
20.2	Gospodarstvo in oblikovanje	124
20.3	Vizija	124
21	Finska	125

21.1	Poslovno okolje in razvoj oblikovanja	125
21.1.1	Analiza aktivnosti na področju oblikovanja za izboljšanje konkurenčnosti	126
21.2	Gospodarstvo in oblikovanje	129
21.3	Vizija	129
22	Slovenija	130
22.1	Poslovno okolje in razvoj oblikovanja	130
22.1.1	Analiza aktivnosti na področju oblikovanja za izboljšanje konkurenčnosti	131
22.2	Gospodarstvo in oblikovanje	131
22.3	Vizija	132
IV.	ANALIZA JAVNOMNENJSKE RAZISKAVE – POLOŽAJ OBLIKOVANJA V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH	133
23	Namen raziskave	133
23.1	Osnovne informacije o organizacijah sodelujočih v raziskavi in profilu anketiranih	134
23.2	Osnovne informacije o oblikovalcih sodelujočih v raziskavi	135
24	Analiza raziskave - <i>Položaj oblikovanja v slovenskih organizacijah</i>	136
24.1	Pomen oblikovanja	136
24.2	Načrtovanje oblikovanja	139
24.3	Organiziranje oblikovanja	140
24.4	Evalvacija oblikovalskih rezultatov	142
24.5	Menedžment oblikovanja	143
24.6	Oblikovanje in slovenski prostor	144
25	Položaj oblikovanja v slovenskih organizacijah	144
	SKLEP	149
	LITERATURA in VIRI	152
	DODATKI	158
A	Vprašalnik za organizacije	159
A1	Analiza rezultatov raziskave - organizacije	166

B	Vprašalnik za oblikovalce	223
B1	Analiza rezultatov raziskave - oblikovalci	230

UVOD

1 Opredelitev problema

Sodobno oblikovanje je kompleksno in interdisciplinarno. Združuje tehniko z umetnostjo, sociologijo, filozofijo in ekonomijo. Iz obdobja industrijske revolucije,¹ kjer je bilo bistveno pri ustvarjanju novih izdelkov, je v razvitem svetu že prešlo v novo fazo, kjer aktivno sodeluje pri sooblikovanju storitev in sodobnih komunikacij. Organizacije, ki dolgo niso čutile potrebe po uporabi oblikovalskih prvin, so le te začele uporabljati za izboljšanje svoje konkurenčnosti, inovativnosti, prepoznavnosti in boljšega komuniciranja z uporabniki storitev. Vede ali nevede se z oblikovanjem srečujejo prav vse organizacije. Vse kar naredimo ali storimo, izdelke ali storitve, je oblikovano. Vse kar je novo in inovativno, potrebuje novo, inovativno obliko ali podobo. Z zavedanjem, da je oblikovanje celosten proces znotraj organizacije, ki se ne konča z lansiranjem izdelka ali storitve na trg, smo naredili že velik korak k učinkoviti rabi oblikovanja in aktiviranju oblikovalskih potencialov. Prepoznanje in priznanje oblikovanja kot procesa v organizaciji ustvari temelje za menedžeriranje oblikovanja, s katerim lahko še izboljšamo učinkovitost oblikovanja. Pomen kvalitetnega menedžmenta oblikovanja poudarja tudi Mark Oakley (Hollins; 1991:9), ki govori o tem, da težave v oblikovanju praviloma niso posledica pomanjkanja oblikovalskih veščin in znanj, ampak so v veliki meri posledica nezmožnosti menedžeriranja oblikovanja.

Večina slovenskih organizacij in celotno slovensko gospodarstvo v globalnem gospodarstvu še vedno ni dovolj konkurenčno in prepoznavno. Svetovno uspešnih blagovnih znamk nimamo,² še vedno imamo prenizko dodano vrednost na zaposlenega,

¹ Prva izhodišča menedžeriranja oblikovanja lahko najdemo v industrijski revoluciji. V tem obdobju je namreč prišlo do bistvenega preloma v oblikovanju. Vse do takrat je bilo oblikovanje obrtniška veščina posameznika - obrtnika, ki je bil hkrati ustvarjalec novih idej in izdelovalec izdelkov. Ustvarjalec - obrtnik je imel vse niti v svojih rokah in je sam upravljal s celotnim procesom. Z nastopom industrijske mehanizirane produkcije se je proces dela bistveno spremenil. Ustvarjalec v organizaciji je postal oblikovalec v današnjem pomenu besede. Postal je del organizacije in del delovnih procesov, ki potekajo znotraj te organizacije. In kar je zelo pomembno, ločil se je od procesa proizvodnje. Postal je »idejni« oblikovalec, načrtovalec, ustvarjalec, ki ne vodi in ne sodeluje v celotnem procesu rojstva novega izdelka. S tem pa so tudi nastali pogoji in potreba po celostnem menedžeriranju oblikovanja (Butina, 1997).

² Po merilih raziskave Hytönen, Jaana; Heikkinen, Hanna (2003): **Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions**. Designium World Design Series, objavljene na: [http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print=\(10.7.2004](http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print=(10.7.2004)

preizkoma stopnja inovativnosti in venomer se soočamo z neprepoznavnostjo na globalnih trgih.

Organizacije vse premalo uporabljajo potenciale oblikovanja za izboljšanje poslovnih rezultatov. Mnoge organizacije sodelujejo z oblikovalci ali imajo celo zaposlene lastne oblikovalce, a rezultati in učinkovitost oblikovanja še vedno ne dosegajo svetovno primerljivega nivoja. Razloge za takšne rezultate lahko najdemo predvsem v slabem poznavanju oblikovalskega procesa in njegovih poslovnih potencialov, visoki stopnji vizualne nepismenosti med vodilnimi in v širšem slovenskem prostoru, ustvarjalnosti nenaklonjenem poslovnem okolju, premajhni povezanosti izobraževalnih, svetovalnih in razvojnih institucij z gospodarstvom in državo ter dokaj zaprtim družbeno-ekonomskim prostorom.

V pričujočem delu bom poskušala opozoriti na nekatere ključne potenciale in priložnosti, ki jih omogoča kvaliteten menedžment oblikovanja za aktiviranje oblikovalskih potencialov v namene večje poslovne uspešnosti. Organizacije, ki bodo želele tudi v prihodnosti obstajati na zemljevidu globalnega gospodarstva bodo morale povečati svojo konkurenčnost, inovativnost, ustvarjalnost, prepoznavnost, dodano vrednost in zgraditi trdno in nezamenljivo identiteto. Učinkovito oblikovanje vsekakor sodi med temeljne elemente dolgoročne uspešnosti.

1.1 Osnovne hipoteze in cilji naloge

Osnovna tema magistrske naloge je menedžment oblikovanja, s katerim lahko učinkovito aktiviramo oblikovalske potenciale in s tem posledično vplivamo na uspešnost, konkurenčnost, prepoznavnost in inovativnost organizacije ter spodbudimo ustvarjalnost zaposlenih. Naloga obravnava oblikovanje v organizacijah v najširšem pomenu besede³ in želi prikazati vlogo in pomen menedžmenta oblikovanja ter rezultate, ki jih z njim lahko dosežemo. Temeljni obravnavani hipotezi sta:

³ Naloga se ne ukvarja le z določenim tipom oblikovanja, npr.: industrijskim, grafičnim, modnim, vizualnim, itd., ampak z oblikovanjem kot celoto, oblikovanjem kot panogo. Tako pomen oblikovanja, uporabljenega v nalogi, definirajo: arhitektura - oblikovanje okolja, oblikovanje izdelkov, oblikovanje storitev, oblikovanje komunikacij, itd.

- (1) kvalitetno oblikovanje je eden ključnih elementov konkurenčnosti v sodobnem gospodarstvu, ki organizacijam daje prepoznavnost, izboljšuje njihovo konkurenčnost in inovativnost ter
- (2) učinkovito oblikovanje je rezultat kvalitetnega in produktivnega sodelovanja med oblikovalcem, naročnikom (=organizacija) in okoljem.

Obe temeljni hipotezi dopolnjujejo še dodatne hipoteze, ki opredeljujejo:

- (1) oblikovanje kot del našega življenja. Vse kar organizacija proizvede ali stori,⁴ je oblikovano.
- (2) Oblikovanje je neločljivo povezano z ustvarjalnostjo, ki je gonilna sila oblikovanja in za svoj polni razcvet potrebuje primerno okolje.
- (3) Menedžment oblikovanja združuje, organizira, upravlja in vodi oblikovanje v organizaciji.
- (4) Menedžer oblikovanja potrebuje določena znanja in sposobnosti.
- (5) V organizacijah brez menedžmenta oblikovanja je vrhunsko oblikovanje praviloma splet naključij.

Cilj naloge je prikazati menedžment oblikovanja kot enega ključnih dejavnikov učinkovitega menedžeriranja procesa oblikovanja in oblikovalskih virov v organizaciji, s katerim lahko dosežemo večjo konkurenčnost, prepoznavnost in s katerim lahko izboljšamo inovativnost ter ustvarjalni potencial zaposlenih in posledično celotne organizacije. Prepoznavanje oblikovanja kot kontinuiranega, interdisciplinarnega procesa, prisotnega v celotnem organizacijskem procesu je temelj uspešnega aktiviranja oblikovalskih potencialov. Stanje na področju oblikovanja v slovenskih organizacijah bomo spoznali v raziskovalnem delu naloge, ki je rezultat ankete, izvedene med izbranimi organizacijami v večinski slovenski lasti in oblikovalci, delujočimi na področju Slovenije.

Postavljene hipoteze bomo preverjali teoretično in empirično. Teoretično dokazovanje bo potekalo na osnovi spoznanj sociološke, psihološke, filozofske, tehnične, ekonomske znanosti ter umetnosti in bo temeljilo na analizi različnih pisnih virov: strokovne literature, strokovnih člankov, poročil, dokumentov in internetnih virih. Teoretični del bo podprt z empiričnim, ki kaže dejansko stanje na področju menedžmenta oblikovanja v Sloveniji.

⁴ Izdelke, procese ali storitve.

Naloga je razdeljena na štiri nosilna poglavja. Prvo, ***ustvarjalnost in oblikovanje***, obravnava temeljne pojme, s katerimi se bomo srečevali v nadaljevanju in so ključnega pomena za razumevanje vloge menedžmenta oblikovanja. Ustvarjalnost je tista gonilna sila, ki definira proces oblikovanja in katere osnovne zakonitosti bi moral poznati vsak dober menedžer oblikovanja, saj le tako lahko ustrezno aktivira in ravna za ustvarjalci – oblikovalci.

Drugo poglavje je v celoti namenjeno ***menedžmentu oblikovanja***. Obravnavana so področja v organizacijah, ki se v veliki meri srečujejo z oblikovanjem ali pa bi lahko doprinesla k njegovi učinkovitejši rabi. Spoznali bomo, kako uspešno vgraditi oblikovanje v organizacijo in bistvene lastnosti in naloge menedžmenta oblikovanja in menedžerja oblikovanja.

Uspešnost organizacije in oblikovanja je v veliki meri odvisna tudi od poslovnega okolja, v katerem se nahajata. V tretjem poglavju, ***poslovno okolje in oblikovanje***, so primerjalno prikazana poslovna okolja Velike Britanije, Finske in Slovenije. S primerjalno analizo ekonomskih, tehnoloških in družbenih kazalcev bomo spoznali vpliv poslovnega okolja na razvoj, učinkovitost, konkurenčnost in inovativnost oblikovanja.

V četrtem poglavju so podani ***rezultati javnomnenjske raziskave – Položaj oblikovanja v slovenskih organizacijah***. Raziskava je bila izvedena v obliki ankete med organizacijami v večinski slovenski lasti in oblikovalci, ki delujejo na slovenskem trgu. Z raziskavo bom ugotavljala dejansko stanje na področju oblikovanja v slovenskem gospodarstvu.

Peto poglavje je ***sklep*** ugotovitev naštetih štirih nosilnih poglavij v katerem so podana spoznanja in zaključki magistrske naloge. Uvid stanja menedžmenta oblikovanja v slovenskem prostoru nam bo prikazal nove možnosti in izzive za prihodnost.

I. USTVARJALNOST in OBLIKOVANJE

Oblikovanje in ustvarjalnost sta tesno povezana pojma. Ustvarjalnost je gonilo - srce oblikovanja. Da bomo lažje razumeli temeljne lastnosti oblikovanja, oblikovalskega procesa in oblikovalca kot osebnosti, moramo spoznati oba pojma.

2. Opredelitev osnovnega pojma - USTVARJALNOST

Ustvarjalnost kot motor oblikovanja je eden najpomembnejših dejavnikov v oblikovanju. Za spodbujanje ustvarjalnosti in ustrezno ravnanje z ustvarjalnim posameznikom ali skupino moramo nujno poznati vsaj osnovne značilnosti ustvarjalnosti. Od kod prihaja, kaj jo sproži in kako je motivirana. Ali ustvarjalnost lahko izgubimo? Strokovnjak za ustvarjalnost, John Kao (Nordström in Ridderstrale, 2001:156), pravi: «Ustvarjalnost ni kot vreme: niste ji prepuščeni na milost in nemilost.» Ustvarjalnost je prisotna v slehernem človeku, le njen potencial se od posameznika do posameznika razlikuje.

Pojem ustvarjalnost je pomensko enak pojmu kreativnost. Tuja, predvsem angleška literatura uporablja prvenstveno pojem *kreativnost - creativity*, medtem ko je v Sloveniji bolj uveljavljen pojem ustvarjalnost, ki ga je z delom Psihologija ustvarjalnosti determiniral Anton Trstenjak. V nadaljevanju bomo tako uporabljali pojem ustvarjalnost.

Ustvarjati kot lastnost ustvarjalnega SSKJ definira kot: (1) s svojo dejavnostjo delati, da kaj nastane; (2) s svojo dejavnostjo na umetniškem področju delati, da kaj nastane; (3) odločilno vplivati na kako gibanje ali delovanje in (4) delati, povzročati, da se začne kako stanje.

Srića (1999:53-54) govori o ustvarjalnosti na podlagi petih splošno sprejetih stališč: (1) ustvarjalnost je sposobnost odkrivanja in iskanja novih idej, takšnih, ki si jih še niso izmislili ali še niso znane; (2) ustvarjalnost temelji na povezovanju dveh ali več znanih idej na takšen način, da pridemo do nečesa novega, prej neznanega; (3) ustvarjalnost je povezana z odkritjem nepričakovanega, vendar koristnega in tvornega; (4) ustvarjalnost izhaja iz modifikacije ali razvijanja znanih idej, izdelkov ali storitev tako, da jih izboljšamo

in naredimo bolj koristne, kot so bili prej; (5) ustvarjalnost je povezana z intuicijo, inspiracijo, vizijo, »šestim čutom«, torej temelji na iracionalnih temeljih. V svojih delih vpelje tudi nov pojem (Srića, 1999:23) – *intelustvarjalnost*, ki jo opredeljuje kot povezovanje inteligentnosti⁵ in ustvarjalnosti.⁶

Da ustvarjalnost definira človeka, meni tudi Makarovič (2003:9). Človek je bil ustvarjen že takrat, ko se je prvič pojavil na zemlji in šele z ustvarjalnostjo je človek postal človek. Brez nje ne bi mogel preživeti, saj je prav ustvarjalnost specifični človeški način preživetja. Žival preživi v boju za obstanek tako, da se prilagodi svojemu okolju; človek pa nasprotno s tem, da prilagaja okolje sebi, da ustvarja. Zato ustvarjalnost ustvarja tudi človeka, ne le predmetov in je kot taka bistvo človeka. Podobne ugotovitve najdemo tudi pri Trstenjaku (1981:137), ki meni, da človek šele v ustvarjalnem delu uresničuje samega sebe, najde sebe in dosega svoj višek ter Neumannu (2001), ki meni, da sta ustvarjalnost in človekova preobrazba neločljivo povezana.

3. Ustvarjalnost in inovativnost

Inovativnost je v SSKJ⁷ opredeljena kot: nanašajoč se na (bistveno) izboljšanje, izpopolnitev, uvedbo česa novega. Je neločljivo povezana z ustvarjalnostjo. Brez ustvarjalnosti ni moč inovirati. Po Jakliču (2002:117) inovacije predstavljajo postopno izboljševanje obstoječih proizvodov, strojev, procesov in metod, medtem ko invencije⁸ predstavljajo oblikovanje povsem novih idej, proizvodov, strojev, procesov in metod in kot take predstavljajo le delček inovacije. V zgodovini so le redke invencije že v samem začetku predstavljale poslovni izziv za organizacijo. Inovacije so poslovno precej bolj uspešne.

⁵ Inteligentnost je sposobnost poiskati najboljše rešitve dobro strukturiranih problemov, kar lahko v določenih okoliščinah naredi tudi stroj.

⁶ Ustvarjalnost je spretnost reševanja nepreglednih in zapletenih problemov z izdelavo novih in izvirnih idej, kar ostaja do nadaljnjega področje človekovega delovanja.

⁷ Elektronski vir.

⁸ Invencijo lahko opredelimo tudi kot izum.

Srića (1999:65) inovacijo⁹ na določen način opredeljuje kot boj proti »starim« idejam, znanim in večinoma navadnim z generiranjem »novih«, nenavadnih, med katerimi bomo našli tudi tiste, ki tvorneje od dotlej znanih načinov in poti rešujejo problem. Srića opredeli tudi bistveno razliko med ustvarjalnostjo in inovativnostjo. Kot meni avtor, je ustvarjalnost sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti, medtem ko je inovativnost sposobnost pretvarjanja novih idej v (koristne) izdelke ali storitve.

Danes se pomen inovativnosti v organizacijah zelo poudarja. Kako izboljšati in spodbuditi inovativnost pri zaposlenih, se sprašuje veliko menedžerjev. Znano je, da povprečna organizacija uporablja od 5% do 15% intelektualnega kapitala (Nordström, Ridderstrale, 2001), kar pomeni, da je najpomembnejši vir organizacij vse premalo izkoriščen. Prvi velik korak k inovativnosti naredimo, ko vse okoli sebe podrejamo kritičnemu spraševanju, sumničanju in analizi (Srića,1999:67). Inovativnost zahteva eksperimentiranje. Eksperimenti so tvegani in lahko se posrečijo ali pa tudi ne. Zato moramo biti v inovativnem okolju strpni do napak in moramo znati odpuščati. Nikoli pa ne smemo pozabiti, česa smo se naučili (Nordström in Ridderstrale, 2001:192), kajti, »neuspeh je del kulture inovacij. Sprijaznite se z njim in postanite močnejši.«

Povezavo med oblikovanjem, ustvarjalnostjo in inovativnostjo dobro opisuje tudi arhitekt in oblikovalec Niko Kralj.¹⁰ Kralj (Mljač; Dolenc; 2004:22-24) razume oblikovanje predvsem kot inovacijo. »To so stvari, ki so nekako drugače zasnovane, tehnično spremenjene, drugačne od preteklosti ..., takrat nastane priložnost za novo obliko, ki jo je treba uresničiti. Bistveno je, da tiči oblikovanje vedno nekje med umetnostjo in tehnologijo. Le z novo tehnologijo, z novimi konstrukcijskimi principi lahko nastanejo nove forme. Vse drugo je igranje. Igra s formo. Oblikovanje je predvsem to, da si je treba izmisliti nov način proizvodnje in posledično novo rešitev in obliko, kar pomeni tudi nov sistem trženja! In le tako lahko govorimo o novi obliki, ki je posledica inovativnosti. Oblikovanje in inovacija sta tesno povezani!«

⁹ Inovacija, kot bistveno izboljšanje nečesa že obstoječega, je v življenju veliko bolj pogosta kot izum, ki pomeni odkritje nečesa povsem novega. Izum je v prihodnosti praviloma izboljššan z mnogimi invencijami.

¹⁰ Arhitekt in oblikovalec Niko Kralj je avtor svetovno najuspešnejšega slovenskega industrijskega izdelka – stola Rex, ki ga izdeluje Stol Kamnik. Inovativno oblikovanje (od hloda lesa do končnega izdelka je bilo potrebnih vsega skupaj le šestdeset delovnih minut) je stol povzdignilo v kulturni izdelek, ki je našel svoje mesto tudi v Muzeju sodobne umetnosti v New Yorku. Poleg njegovega stola se v muzeju nahaja še en slovenski oblikovalski presežek – kisok Saše Mächtiga (Mljač; Dolenc; 2004: 22-24).

4. Pojav ustvarjalnosti

Za pojav ustvarjalnosti sta v prvi vrsti potrebna človek in okolje. Njuna interakcija je pripeljala do nastanka človeške ustvarjalnosti dveh vrst (Makarovič, 2003:26): (1) predmetne¹¹ in (2) družbene.¹² Iz obeh vrst ustvarjalnosti kot tudi duhovne aktivnosti izhajajo taki in drugačni materialni produkti, iz katerih nato izhajajo nove in nove spodbude za ustvarjalnost.

Anton Trstenjak je v svojem delu Psihologija ustvarjalnosti (1981:11) na osnovi raziskovanja kreativnosti v ameriški psihologiji razvil teorijo štirih P: okolje (*Press*), osebnost (*Personality*), proces (*Process*) in produkt (*Product*). Z istih vidikov izhaja tudi Makarovič (2003:43-47), ki pa se ne omejuje le na psihologijo kreativnosti, ampak upošteva tudi njeno družbeno dimenzijo. Makarovičeva teorija šestih P tako zajema:

- (1) **prilike** za ustvarjalnost, ki izhajajo iz samega okolja ustvarjalca;
- (2) **posameznik** in njegove osebne dispozicije kot nujen pogoj ustvarjalnosti.
Posameznik ima lahko talent, a ga ne prepozna ali ne izkoristi;
- (3) **proces** kot nujna faza ustvarjalnosti na poti do ustvarjalnega produkta.
Posameznik potrebuje sprožilo za aktiviranje procesa;
- (4) **produkt** nastane, ko prenehamo sanjariti in naredimo realizacijo;
- (5) **priznanje** naredi produkt viden. S priznanjem ustvarjalnega produkta ta postane viden, javno znan in kot tak tudi predmet znanstvenega raziskovanja. Pomembna je edinole presoja predstavnikov javnih institucij, ki so zanj poklicane. Priznanje je predvsem sociološko dejanje, ki se bolj ali manj izrazito navezuje na psihologijo posameznika;
- (6) **premi**ke v družbi. V premikih, ki sledijo priznanju imamo opravka s širšimi družbenimi procesi, ki jih lahko obravnavamo s sociološkega, zgodovinskega, arheološkega ali antropološkega vidika.

Vsi omenjeni avtorji kot temelj za pojav ustvarjalnosti navajajo človeka in okolje, v katerem se nahaja. Njuna interakcija pripelje do pojava ustvarjalnosti.

¹¹ Predmetna se kaže v znanosti, tehniki, umetnosti.

¹² Družbena se kaže v oblikovanju ljudi in njihovih medsebojnih odnosov.

5. Proces ustvarjalnosti

Proces ustvarjalnosti se prične po pojavu ustvarjalnosti (človek + okolje). Nekaj, kar je treba rešiti ali nova naloga, privede posameznika do »reševanja« le tega - sproži ustvarjalni proces.

Thomas Edison je nekoč dejal, da je »genij en odstotek inspiracije« in 99 odstotkov »perspiracije« (potenja, truda). Kljub temu da do ustvarjalne ideje vodi več poti, je sam proces ustvarjalnega mišljenja moč opisati z enotno metodologijo. Teoretiki, ki se ukvarjajo z ustvarjalnostjo, izhodišče procesa ustvarjalnega mišljenja najdejo v delu Grahama Wallasa,¹³ ki opredeljuje s psihološkega vidika naslednje štiri faze ustvarjalnega mišljenja: (1) priprava, (2) inkubacija, (3) iluminacija in (4) verifikacija. Podobno razdelitev zasledimo pri Makaroviču (2003:145): (1) faza eksploracije, (2) faza inkubacije, (3) faza inspiracije in (4) faza elaboracije. Podrobneje bomo proces ustvarjalnega mišljenja predstavili na metodi Velimirja Sriće (1999:55-63), ki ustvarjalnost opredeljuje z naslednjimi petimi koraki:

1) Identifikacija in definiranje problema

Dobra identifikacija in dobro definiranje problema je pogosto že pol njegove rešitve. Najti problem je pogosto enako pomembno kot rešiti ga. Po Getzelsu (Trstenjak, 1981:82) bistvo ustvarjalnosti sploh ni v reševanju, temveč v postavljanju ali odpiranju vprašanj oziroma problemov. Ustvarjalno premagovanje problemov se ukvarja tako z iskanjem rešitev nastalih nalog kot z iskanjem načinov, kako izkoristiti morebitne priložnosti¹⁴. V izhodišču je potrebno definirati problem kot nastalo krizo, ki je hkrati tako nevarnost kot tudi dobra priložnost. Prepoznati in natančno definirati problem je ključno za njegovo reševanje. Slaba definicija lahko onemogoči ali celo prepreči njegovo reševanje. Znana je misel že omenjenega Edisona, da je potrebno problem poskusiti drugače definirati, da postane rešljiv. Za uspešno definiranje problemov je ključnega pomena dobro poznavanje ali razumevanje ciljev, ki bi jih radi dosegli. Skratka, pridobiti moramo čim več ustreznih informacij, kar pomeni, da moramo v tej fazi opraviti največ dela. Problemu, ki ga želimo ustvarjalno rešiti, se moramo posvetiti in prepustiti z vsemi svojimi čutili in celotnim

¹³ Graham Walla (1926): *The Act of Thought*. Harcourt Brace, New York.

¹⁴ Sodobno razumevanje problemov temelji na dveh kitajskih ideogramih, s katerima je opisan pojem »krize«, in sicer: na nevarnosti in na dobri priložnosti.

intelektualnim potencialom. Ekskluzivnost, zaprtost, predsodki, trdoglavost, togost in druge oblike zadržkov ne sodijo v to fazo in pogosto onemogočajo celostno videnje problema in rešitve.

Za boljše definiranje in razumevanje problema lahko za osnovo uporabimo šest tradicionalnih vprašanj: (1) zakaj, (2) kaj, (3) kdaj, (4) kako, (5) kdo in (6) kje. Ta vprašanja lahko poljubno priredimo obravnavanemu problemu. Bistveno je, da v fazi identifikacije in definiranja problema dobro napolnimo »mentalno škatlo« s čim več vsebine, kar nam bo kasneje omogočilo generiranje množice mogočih povezav, asociacij in vprašanj.

II) Inkubacija

Faza inkubacije (ali čakanja, da čas prinese rešitve) je pogosto najpomembnejša faza ustvarjalnega procesa. Zavedati se moramo (Makarovič, 2003:147), da je kreacija dar, ki je ni moč izsiliti. Deležen je le tisti, ki je sposoben sprejemati. Podobno kot mora biti ustvarjalec sposoben sprejeti svoj dar, kadar ga je deležen, mora biti sposoben tudi čakati. Ali kot pravi Oton Župančič: »Pusti času čas«. Včasih lahko traja sekundo ali minuto, da se pojavi rešitev, spet drugič lahko pretečejo dnevi, tedni ali celo leta.

Kaj se dogaja v fazi inkubacije ne moremo opredeliti povsem natančno, saj nam ni povsem znano delovanje človekovega uma. Teorija govori o ravneh zavestnega odnosa našega uma do sveta okoli nas v razponu od polne zavesti in podzavesti do nezavednega. **Zavestna dejavnost** pomeni zbiranje informacij, obdelovanje in memoriranje določene količine podatkov (faza I – identifikacija in definiranje problema) iz naše okolice. Ob tem moramo vedeti, da naša zavest sprejema in prepušča samo tisto, na kar se želimo usmeriti, vse drugo potisne v podzavest. V **podzavest** prej ali slej potonejo vsi dražljaji, informacije, dejstva in izkušnje. Tam so za zavestni um pozabljeni, a je do njih mogoče priti. V podzavesti se dogajajo preureditve, reorganizacije, mešanje, asociiranje in razvrščanje shranjenih dejstev, informacij, dražljajev. In prav to je izvor idej, ki nam nenadoma pridejo na misel, nas lahko presenetijo ali »nas udarijo kot strela z jasnega«. Tako se nam pogosto zgodi, da se nam rešitev posveti kristalno jasno in čisto.

III) Ugotovitev najboljše rešitve (iluminacija, navdih, »aha« efekt)

Trenutek odkritja ali nastanka ideje, s katero rešimo problem, se imenuje iluminacija (razsvetljenje) ali inspiracija (navdih). V literaturi pa lahko zasledimo še izraza »heureka«¹⁵ in »aha« efekt. Na prvi pogled je videti, kot da pride do iluminacije čisto po naključju. Vendar je iluminacije deležen le »pripravljen duh« (Koestler 1964:113 v Makarovič 2003:148). Ali kot pravi Roy Rowan (1987:143): »Intuitivni prebliski ne pridejo takrat, ko se povsem izključimo. Pojavijo se takrat, ko smo popolnoma v problemski situaciji. Takrat um odkrije informacije, ki manjkajo, in tako se nam podzavestno posreči odkriti nekaj novega.« Za Trstenjaka (1981:84) je bistvo ustvarjalnosti v spontanosti. Rešitev se nikoli ne bo posvetila tistemu, ki je ne išče, niti ne bo naključje nove ideje podarilo tistemu, ki ni pripravljen, da jo prepozna in uporabi.¹⁶

IV) Verifikacija (revizija)

Uporaba nove zamisli pogosto pomeni soočiti se s sumničavostjo, strahom, ciničnostjo, zasmehovanjem ali celo odkrito sabotazo okolice. Okolica navadno le s težavo sprejema nova odkritja, rešitve. Novo zamisel moramo objektivno oceniti, ugotoviti njeno »srčiko« in jo izpiliti. Temeljna umetnost, ki jo mora ustvarjalec obvladati, je umetnost »brušenja« rešitve. Znati mora črtati nepotrebno, brisati neustrezne dele kreacije, naj mu bodo ti še tako dragi (Makarovič, 2003:150). Izbrana najboljša rešitev je pripravljena na končno ocenitev njene vrednosti, ki jo naredimo z njeno implementacijo.

V) Implementacija

Če želimo rešitev v resnici preizkusiti in ugotoviti njeno vrednost, jo moramo uporabiti v praksi. Ko zamisel dokončno razvijemo, testiramo, ocenimo in sprejmemo, moramo določiti podroben načrt njene konkretne uporabe. Pri tem moramo upoštevati naslednje korake: (1) natančno moramo definirati cilje, ki bi jih radi dosegli z uporabo rešitve in definirati njeno povezanost s strategijo celotne organizacije; (2) izdelati moramo operativni načrt, ki bo določal obseg uporabe rešitve, določiti potrebne vire za rešitev in definirati vrstni red dejavnosti ter jih podrobno opisati; (3) določiti moramo organizacijsko strukturo,

¹⁵ Arhimedov vzklik, ko je med kopanjem nenadoma doumel *zakonitost vzgona* (sila vzgona je nasprotno enaka teži izpodrinjene vode). <http://www.educa.fmf.uni-lj.si/izodel/sola/2001/ura/jelovcan/MAT/Vzgon.htm> (5.5.2004).

¹⁶ Znana je anekdota o odkritju penicilina. Alexander Fleming je na mizi v laboratoriju pozabil bakterijsko kulturo, ki jo je raziskoval. Ker je bil hladilnik, v katerem je hranil takšne vzorce zaklenjen, je snažilka kulturo čez noč pustila pred odprtim oknom. Na vzorec je padla plesen in uničila bakterije. Fleming je tako povsem po naključju odkril penicilin.

potrebne kadre, opredeliti njihove naloge, odgovornosti in obveznosti; (4) definirati moramo delovne postopke, metode dela, komunikacijske kanale, potek opravljanja del, spremljanje in nadzor uporabe ideje.

Za razumevanje procesa ustvarjalnosti moramo poznati tudi načine mišljenja, ki jih uporabljajo ustvarjalci.¹⁷ Teoretiki govorijo, s stališča usmerjenosti na miselne vsebine, o dveh vrstah mišljenja (Srića, 1999:70-71):

I) Konvergentno mišljenje¹⁸

Vsa ustvarjalčeva intelektualna dejavnost je usmerjena k iskanju ene same rešitve. Kajti prevladuje mnenje, da je le ena rešitev tista prava, najboljša. Na konvergentnem načinu mišljenja temeljijo diagnoze bolezni, testi znanja in inteligentnosti, vprašanja na kvizih... V primeru takšnega mišljenja, problem najprej razstavimo na dele, poskušamo spoznati in nato odstraniti negotovosti posameznih segmentov. Vsak problem ima samo eno rešitev. Takšno mišljenje učijo v šolah in tako mišljenje je značilno za povprečnega človeka.

II) Divergentno mišljenje¹⁹

Nasprotno konvergentnemu je divergentno mišljenje, za katerega so značilne razpršene in raznolike rešitve ter je izrazito prožno. To metodo lahko primerjamo s praznim slikarskim platnom, ki ga umetnik brez poprejšnjega načrta napolni z idejami, med seboj različnimi, in ki izvirajo druga iz druge. Tudi arhitekt je divergentni mislec, ko začne projektirati hišo. Možnosti so neskončne. V primeru divergentnega mišljenja je število rešitev neskončno, omejuje nas le čas in domišljija, ki sta na voljo. Po Trstenjaku (1981:67) divergentno mišljenje, ki v glavnem sovпада z ustvarjalnostjo, obsega predvsem fleksibilnost (spontano, prilagodljivo in preoblikovalno ali transformacijsko), fluidnost, to je tekočnost ali spretnost (besedno, idejno, izrazno in asociacijsko) in originalnost.

Poleg omenjenih dveh načinov mišljenja je v teoriji znana še delitev Eduarda de Bona²⁰ (v Srića, 1999:75-76), ki definira (1) vertikalno in (2) lateralno mišljenje. Do neke mere je

¹⁷ Ob tem ne pozabimo, da smo vsi ljudje, bolj ali manj ustvarjalni.

¹⁸ Največji mojster konvergentnega mišljenja je bil Sherlock Holmes.

¹⁹ Med izrazite divergentne mislece zlahka uvrstimo ameriškega izumitelja Thomasa A. Edisona, ki ni imel formalne izobrazbe.

²⁰ Eduard de Bono je znani teoretik ustvarjalnega mišljenja.

vertikalno mišljenje sinonim za konvergentno mišljenje, lateralno pa za divergentno mišljenje.

I) Vertikalno mišljenje

se giblje od enega do drugega koraka in je usmerjeno k enemu cilju in eni rešitvi. Zavestni nadzor zagotavlja, da misli ne uhajajo s te enosmerne poti. Lahko ga povežemo z racionalno metodo reševanja problemov. Zelo primerno je za dobro strukturirane probleme.

II) Lateralno mišljenje

izbira »ovinke« namesto korakov usmerjenih k enemu cilju. Lateralni mislec je nenehno poln asociacij, ki prihajajo z vseh strani ter motijo glavni tok misli. Ta oblika mišljenja, ki je nasprotna racionalnemu, uveljavlja intuitivno spoznanje.²¹ Ideje prihajajo nenadoma, rešitev problema se prikaže kot blisk, hipoma. »Smrt« za tako obliko mišljenja so prepovedi, povelja, tog nadzor, samokritika ipd.

Z uporabo vertikalnega (konvergentnega) in lateralnega (divergentnega) mišljenja dobimo inventivno, ustvarjalno mišljenje. Pomembno je ravnotežje vertikalnega in lateralnega mišljenja. Najprej generiramo nove ideje z intuitivnim lateralnim mišljenjem, nato jih z vertikalnimi procesi uredimo, preverimo in potrdimo.

Poznavanje procesa ustvarjalnosti je ključnega pomena za uspešno menedžeriranje procesa oblikovanja in oblikovalcev. Menedžer oblikovanja mora poznati, kako in na kakšen način se dogajajo ustvarjalni procesi in da so bistveni elementi ustvarjalnega procesa očem nevidni. Sdogajajo se v glavi, potrebujejo določen čas in veliko količino raznolikih podatkov. Prav iz te lastnosti oblikovanja – ustvarjalnega procesa, katerega rezultate ni moč napovedati na začetku, in ki časovno ni natančno opredeljen, izhaja veliko negotovosti, povezanih z oblikovanjem in posledično neustreznim menedžeriranjem.

²¹ V zvezi z lateralnim mišljenjem včasih uporabljajo izraze, kot so: podzavestno mišljenje, prekognitivno spoznanje, včasih celo jasnovidnost.

6. Ustvarjalnost in osebnost

Ustvarjalnost je neločljivo povezana s človekom in njegovo osebnostjo. Kot pravi Trstenjak v svojem delu Psihologija ustvarjalnosti (1981:155) je ustvarjalen cel človek, ne samo posamezni del ali kakšna bolj ali manj osamljena funkcija. Celotna osebnost, brez umetnih izolacij, determinira ustvarjalni potencial posameznika. V osnovi je ustvarjalen vsak posameznik. Kakšne so motivacije v ozadju izrazito ustvarjalnih posameznikov in kakšne so njihove osebnostne lastnosti, bomo spoznali v naslednjih dveh poglavjih.

6.1. Osebnostne motivacije

V teoriji najdemo dve ključni ustvarjalni motivaciji: (1) zunanja - ekstrinistična motivacija in (2) notranja - intrinistična motivacija.

I) Zunanja – ekstrinistična motivacija

Crutchfield (v Trstenjak, 1981:159) opredeljuje zunanjo motivacijo, kot tisto ki se nanaša na lastni jaz. Pomeni, da nekdo ustvarja zato, da dvigne svoj socialni status ali zavaruje samega sebe. Ustvarjalna dejavnost je v tem primeru le sredstvo za zunanje cilje, kot so denar, slava, družbeni status, politična moč, ipd. Makarovič (2003:124) dodaja, da ekstrinistična motivacija popusti v trenutku, ko prenehajo delovati zunanji razlogi, ki jo pogojujejo.

II) Notranja – intrinistična motivacija

Na drugi strani imamo intrinistično, notranjo motivacijo, o kateri Crutchfield (v Trstenjak, 1981:159) pravi, da se nanaša na nalogo samo. V tem primeru posameznik - ustvarjalec iznajde novo orodje, zasnuje novo teorijo ali umetnino zato, ker mu je to v zadoščenje, ker ga veseli postopek in uspeh ali »elegantna« (lepa) rešitev. Makarovič (2003:124) opredeljuje intrinistično motivacijo kot razlog za nastanek velikih stvaritev, ki so plod neumornega dela. Pogojujeta jo emotivnost in introvertiranost. Ker gre pri ustvarjalnemu posamezniku za samo stvar in ne le za zunanje motive, lahko pričakujemo, da bo intrinistična motivacija trajnejša. Ustvarjalec ima praviloma visoko stopnjo delovne motiviranosti in vztrajnosti. Intrinistična motivacija prihaja iz posameznikove naravne afinitete, iz nečesa kar posameznik prepozna kot zabavno, igrivo in za kar čuti veliko strast.

Zakaj pripisujemo tako velik pomen intrinistični motivaciji posameznikov - ustvarjalcev, nam pove sama narava ustvarjalnega dela. Le-to namreč v osnovi zahteva opustitev prejšnjega, že v navadi utrjenega, gledanja na svet in probleme. Za doseganje tega se moramo otresti pritiska ustaljenih in stereotipnih zaznav, še posebej če so povezane s čustvenimi vzgibi. Saj v tem primeru naše misli postanejo toge, rigidne, fiksirane na stare tirnice, ki so za odpiranje in reševanje novih nalog nezadostne. Istočasno pa se vsi ustvarjalci srečujejo z zunanjimi pritiski okolja (zavračanje novosti, zasmehovanje, nepriznavanje...) in notranjo potrebo po ravnanju na ustaljen način. Vse to v posamezniku vzpodbuja ekstrinistične motive, obrnjene na jaz (ugajanje skupini, izogibanje nevšečnostim, zaslužek...), kar ovira ustvarjalno delo ali reševanje problemov. Ravno zato je tako pomembna intrinistična motivacija, saj do neke mere zagotavlja, da bo ustvarjalec šel preko še tako zahtevnih ovir in preprek, ker ga žene želja ali strast po rešitvi. Medtem ko bo ekstrinistično motiviran posameznik, kot smo že omenili, popustil skupaj s prenehanjem zunanjih razlogov za njegovo ustvarjanje.

Klasični organizacijski sistemi motiviranja v organizacijah še vedno v večini temeljijo na materialnem motiviranju zaposlenih, kljub temu da vemo, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, ampak s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki (Možina *et al.*, 2002:473). Ob tem se moramo zavedati, da kvalitetna in dolgoročna motivacija izhaja predvsem iz notranjega zadovoljstva posameznika. Motivacija ustvarjalnega, notranje spodbujenega posameznika je, da čim popolneje razvije svoje potencialne v interakciji z okoljem, v katerem živi (Trstenjak, 1981:137). Da bo sodobna motivacija čedalje manj temeljila na denarju in čedalje bolj na vrednotah ugotavljata tudi Nordström in Ridderstrale (2001:202). Vrednote so bolj kompleksne od samega denarja, kar pomeni, da jih ni mogoče strniti v izjavo o poslanstvu in jih lepo natisniti na vizitke. Ni si jih možno izmisliti. Ali jih organizacija ima ali pa ne. Organizacija mora vrednote živeti, in to bodo začutili tudi zaposleni, uporabniki, partnerji in kupci organizacije.

6.2. Osebnostne poteze

»Ni genialnosti brez kančka norosti.« Seneka

Ustvarjalna dejavnost je proces, ki v človeku zori in je zato tesno povezana s strukturo osebnosti, brez katere bi ga zaman poskušali razumeti (Trstenjak, 1981:137). Osebnostne poteze ustvarjalnih posameznikov so različne, odvisne tudi od področja ustvarjanja. Tako se npr. matematik bistveno razlikuje od slikarja, glasbenik od inženirja ali znanstvenika. Psihološke raziskave in praksa kažejo, da je ustvarjalnost drugačna na različnih področjih človekove ustvarjalnosti (Srića, 1999:72), klub temu pa lahko definiramo glavne lastnosti, kazalce ustvarjalnosti, ki v veliki meri krasijo ustvarjalne posameznike:

(1) **izvirnost** je eno temeljnih meril ustvarjalnosti. Za Trstenjaka (1981:36) sta izvirnost in ustvarjalnost sorodna pojma, katerima je skupno to, da gre za nastanek nečesa novega, česar še ni bilo, nečesa kar je novo in enkratno, brez predhodnikov. Različna sta si v poudarku posebnega vidika, in sicer: pri ustvarjalnosti gre predvsem dobesedno za dejanje ustvarjanja, pri čemer nastane nekaj novega; pri izvirnosti pa je poudarek na izvoru samem in njegovi enkratnosti. (2) **Radovednost in razigranost** sta drugi lastnosti ustvarjalnih posameznikov. Naklonjenost k zastavljanju vprašanj, igrivost in nedopuščanje, da rutina, navade in prisila »ubijejo« otroka v njih, pogosto zaznamujejo ustvarjalne posameznike. (3) **Samomotiviranost** je sposobnost ustvarjalcev, da brez zunanje prisile delajo dlje in intenzivneje kot drugi. So vztrajni pri uresničevanju interesov in reševanju problemov. Žene jih želja, da začeto tudi končajo. (4) Istočasno čutijo **veliko naklonjenost do problemov**. Radi imajo večpomenske stvari, avanture, dvoumnosti, nedoločenosti in nedorečenosti. Problemi zanje predstavljajo izzive, bolj so zapleteni, večji je izziv. (5) Ustvarjalnost praviloma **ni povezana z redom in disciplino**. Oziroma kot pravi Trstenjak (1981:138), **nered** razodeva ustvarjalne vzgibe, saj kaže nagnjenje do nenavadnih pojavov. Kajti, to je nered le za statično in enolično usmerjen razum, ki je vaje zaporednosti enako ponavljajočih se rezultatov. (6) Ustvarjalec je **izrazito občutljiva in nekonformistična osebnost**. Zavrača vsiljena in na splošno sprejeta stališča. Je avtonomna in uporniška osebnost, ki običajno zavrača vse oblike nesvobode. Ne želi igrati družbene vloge, ki mu je namenjena. (7) **Ustvarjalnost in inteligentnost** (konvergentno mišljenje) **nista neposredno povezani**. Prav tako invencija ni neposredno odvisna od znanja. Raziskave so pokazale, da ni ustvarjalnosti brez znanja, preveč znanja pa zavira ustvarjalnost. (8) Med značilnosti

ustvarjalnosti prištevamo tudi **humor**. Smešno in duhovito je navadno tisto, kar znane stvari, ljudi ali pojave pripelje v nenavadne položaje. (9) Večno nezadovoljstvo z doseženim, **perfekcionizem**, in težnja po ustvarjanju boljšega. (10) **Neodvisno mišljenje**, opiranje na lastna merila in stališča in ne tista, od zunaj vsiljena s strani institucije, družbe, okolja ali kulture. Ustvarjalni posamezniki imajo pogosto močnejše izražen individualizem, egocentričnost, samokontrolo, samozaupanje in odpor proti zunanjim pritiskom. (11) In **prožno mišljenje**, o katerem smo že veliko govorili. Teh enajst lastnosti nadpovprečno ustvarjalnih posameznikov zasledimo v delu Velimirja Sriće (1999:74-75). Pri Trstenjaku (1981) zasledimo večino teh lastnosti opredeljenih še bolj detajlno, vendar je za osnovno razumevanje tematike zadosten zgornji prikaz. Značilnosti ustvarjalne osebnosti po Makaroviču (2003:142) so predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1: Značilnosti ustvarjalne osebnosti

Vir: Makarovič (2003:142).

PLAST	VRSTA ZNAČILNOSTI	RECEPTIVNA SFERA	REAKTIVNA SFERA
ZGODOVINSKA PLAST ²²	SPOSOBNOSTI	Mišljenje: INTELIGENTNOST (verbalni, numerični, specialni faktorji)	Ravnanje: DIVERGENTNA PRODUKCIJA
	LASTNOSTI	Evaluacija: ODPRTOST (vs. dogmatizem)	Hotenje: MOČ JAZA, SAMOKONTROLA
ANIMALNA PLAST ²³	SPOSOBNOSTI	Percepcija: SENZORIKA (vizualna in akustična estetska presoja, »okus«)	Vedenje: MOTORIKA (kinestetične sposobnosti ...)
	LASTNOSTI	Čustva: PSIHOTICIZEM (vs. sprejemljivost), EMOTIVNOST	Potrebe: INTROVERTIRANOST, INTRINISTIČNA MOTIVACIJA

²² Zgodovinska plast je specifično človeška in je v neposredni povezavi s pojavom simbolizacije. Človek kot bitje simbolov je poleg empiričnega sveta (sveta, ki ga dojemamo s čutili) sposoben izdelati tudi še druge modele sveta, ki so sestavljeni iz simbolov, kot so: govorni, pisni, grafični, likovni, matematični, glasbeni, idr. Simbolni modeli omogočajo človeku, da izstopi iz časa in vidi svojo preteklost, sedanjost in prihodnost v enem samem trenutku. Svoj lastni razvoj vidi kot zgodovino (Makarovič, 2003:93).

²³ Animalna in vegetativna plast nista specifično človeški, značilni sta tudi za živalski svet. Animalni živčni sistem skrbi za součinkovanje organizma z okoljem. Notranje funkcije v animalni plasti (emocije in potrebe)

Ali bo posameznik znal prepoznati in aktivirati svoje ustvarjalne potenciale je v prvi vrsti odvisno od njegovih sposobnosti in osebnostnih lastnosti. Le posameznik, ki je prepoznal svoj ustvarjalni potencial in ga ustrezno negoval in »hranil«, bo lahko ustvarjal presežke. Po mnenju Ericha Neumanna (2001:9) predstavlja človekov ustvarjalni svet - svet kulture in ustvarjalnosti, svet, ki človeka zares dela človeka in njegovo življenje v svetu vredno življenja.

7. Ustvarjalnost in družba

Da se ustvarjalno delo neizogibno odvija v okviru socialne povezanosti, ki jo stimulirajo družbene zahteve in vrednotijo družbene norme, je ugotovil že Crutchfield (Trstenjak, 1981:159). Ustvarjanje po naravi zahteva odmik od tradicionalnih struktur in okvirov, kar mnogokrat lahko pomeni veliko oviro za ustvarjalca, ki tako lahko preveč odstopa od uveljavljenih družbenih norm. Stvaritve mnogih ustvarjalcev za časa njihovega življenja niso bile priznane in ustvarjalci so umrli docela neslavni. Mednje lahko prištevamo (Trstenjak, 1981:168-169): Prešerna, Bacha,²⁴ Van Gogha, Galilea, Shakespearea,²⁵ Sokrata, ... Priznanje in današnja slavo so »dobili« po smrti, za mnoge ustvarjalce pa ne bomo vedeli nikoli. Spet drugi, npr.: Edison, so imeli težave zaradi svoje družbene »neprilagojenosti«. Vsekakor so ustvarjalni posamezniki s svojimi izjemnimi ustvarjalnimi deli prej ali slej uspeli²⁶ narediti premike v družbi, na družbenem ali predmetnem nivoju.

Odprtost in radovednost²⁷ družbe je temeljni pogoj za ustvarjalno spodbudno družbeno klimo. Če družba s svojo ustvarjalno energijo propada, potem v njej usiha tudi posameznik ali kot pravi Trstenjak (1981:164): »Kultura z ustvarjalno dejavnostjo je kot ptica selivka; njena domovina je *zdrava družba*«. To nas napeljuje na misel, da družba ne vpliva na posameznika - ustvarjalca le zaviralno, ampak na drugi strani tudi pozitivno (Trstenjak, 1981:162): družba človeka tudi navdihuje in je vir njegove ustvarjalnosti. Ni le

temeljijo na součinkovanju med animalnim in vegetativnim živčnim sistemom. Kot vemo iz vsakdanjega življenja, so naše emocije neločljivo povezane z delovanjem naših notranjih organov (Makarovič, 2002:92).

²⁴ (Trstenjak, 1981:169) Bachove kompozicije so odkrili šele, ko so jih naključno reševali pri prodajalkah, ki so iz njegove zapuščine delale papirnate vrečke.

²⁵ Ibidem; Shakespeare je veljal več kot sto let kot povsem povprečen dramatik.

²⁶ Ideje velikih ustvarjalcev niso vedno realizirane v taki obliki, kot so si jih zamislili, npr.: Alfred Nobel ali Krištof Kolumb, kljub temu pa dajejo smer velikim družbenim gibanjem in tako povzročajo družbene spremembe (Makarovič, 2003:46), (Nordström, Ridderstrale, 2001:192).

²⁷ Radovednost kot psihološka korenina ustvarjalne miselnosti in dejavnosti.

posameznik tisti, ki dela zgodovino, tudi družba dela posameznika in zgodovino. Posameznik - ustvarjalec lahko črpa navdih iz narodove zgodovinske zakladnice, iz njegove kolektivne podzvesti in njenih arhetipov. Področje kolektivne podzvesti in arhetipov je v svojih teorijah proučeval Carl Gustav Jung (2002). Po mnenju Junga je jedro bazen človeške ustvarjalnosti v našem kolektivnem spominu, ki ga prenašamo iz roda v rod. Arhetipske podobe so zapisane v nas vseh, le od posameznikovih osebnih sposobnosti je odvisno, kako daleč v podzavest (v svoje bistvo) se lahko spusti in aktivira »nabrani kapital«.

Vse to kaže na to, da družba lahko na ustvarjalnost posameznika vpliva ugodno ali neugodno (Makarovič, 2003:45-46) (Trstenjak, 1981:159). Bolj ko je družba v celoti nagnjena k spontanemu mišljenju in sproščenosti ali svobodnosti odločanja, manj ko je miselne represije, bolj se bo v družbi dramila ustvarjalna zmožnost, ki bo omogočila, da vsaj razumevajo in sprejemajo ustvarjalca in njegovo delo, če že sami niso uspeli razviti izredne ustvarjalne dejavnosti (Trstenjak, 1981:171). Ustvarjalci na dolgi rok, z novimi metodami in patenti učinkovito pripomorejo k resničnemu gospodarskemu, tehničnemu in družbenemu napredku. Ustrezna interakcija med ustvarjalcem in družbo je pomembna za obojestransko razumevanje: ustvarjalec mora razumeti »klic časa«, družba njegov odziv.

8. Ustvarjalnost in organizacija

»Ljudje zahtevajo nove stvari. Zahtevajo spremembe. So nepotrpežljivi. Pripeljati vse to v organizacijo je osvežujoče.« *Warren Holsberg*²⁸

Pomen ustvarjalnosti za organizacijo se vedno bolj poudarja. Tako Nordström in Ridderstrale (2001:18) trdita, da je:« najpomembnejše proizvodno sredstvo (je) majhno, sivo, tehta približno 1,3 kilograma in se imenuje človeški možgani.« Temu pritrjuje tudi Bill Gates, ki je dejal, da je Microsoftovo edino pomembno premoženje človeška domišljija. Vse to nam govori, da je za inoviranje izdelkov, storitev in procesov ustvarjalnost ključnega pomena. Z integriranjem oblikovanja v jedro organizacijskih aktivnosti je njegov ustvarjalni potencial lahko polno izkoriščen.

²⁸ Generalni podpredsednik Venture Investing Motorola, avgust 2001.

Tako je uspešnost organizacije in njena dolgoročna konkurenčnost v veliki meri odvisna od njene ustvarjalnosti, ki ji pomaga prilagajati se na spremenjene pogoje poslovanja, nove tehnološke in družbene izzive ter spodbuja inovativnost. Organizacija sama po sebi ni ustvarjalna, ustvarjalnost v organizaciji je odvisna od njenih zaposlenih, ki najpomembnejše proizvodno sredstvo vsak dan znova odnesejo domov. Ustvariti organizacijsko okolje, ki bo spodbujalo ustvarjalnost med vsemi zaposlenimi in ne le »kreativci«, ni lahka naloga. Ene same rešitve, primerne za vse organizacije, ni. Razlikovalni elementi bodo vedno prisotni, vsaka organizacija bo razvila sebi lastno ustvarjalno organizacijsko kulturo. Stopnjo naklonjenosti organizacijske kulture ustvarjalnosti lahko ugotovimo tudi skozi tipične fraze, ki jih pogosto slišimo v timu in/ali v organizaciji. Tako med fraze, ki odražajo ustvarjalnosti nenaklonjeno okolje, lahko uvrstimo²⁹: (1) »Tega ne moremo narediti ...«; (2) »Sedaj tega še ne morete videti, moram še dodelati ...«; (3) »Moral bi prositi za dovoljenje, da to storiš!«; (4) »Ne potrebujemo zunanjih ...«; (5) »No, moji ženi / mojemu možu se to ne dopade ...«, ipd. Da je okolje naklonjeno ustvarjalnosti, lahko razberemo skozi naslednje fraze: (1) »Ne vem, kako bi to naredil, vendar bom poskusil najti pot ...«; (2) »Poskusimo imitirati in bomo videli, kaj se zgodi ...«; (3) »V redu. Tokrat ni delovalo. Kaj vemo, kar nismo vedeli pred tem ...?«; (4) »Dobro bi bilo, če dobimo še kakšno drugo mnenje ...«; (5) »Mislim, da je čas, da naredimo testiranje ...«.

Na temo sodelovanja, inovativnosti, upravljanja in spodbujanja ustvarjalnega okolja sta skupno raziskavo med 350 podjetji naredila Design Council in CBI.³⁰ Analiza uspešnih ustvarjalnih organizacij nam poda nekaj ključnih faktorjev, ki jih zasledimo v večini izmed njih, in ki pomagajo katalizirati učinkovit pretok novih idej. Za ustvarjalno organizacijsko okolje je pomembno, da spodbudimo okolje, v katerem:³¹

- **delimo ideje.** V tem primeru naj gre za kontinuiran proces, pri katerem delimo tudi ideje, ki niso popolne. Izdelki in storitve so kompleksni in potrebujejo različna videnja za rešitev te kompleksnosti. Koordinirana in sodelujoča ekipa bo hitro našla rešitev.
- **ideje prototipiramo.** Pomembno je, da prototip naredimo v zgodnji fazi procesa in spoznamo, katere ideje delujejo in katere ne.

²⁹ <http://www.businessinformationsite.org/Silos/TheBigPicture/DesignTheCase.html> (17.6.2004).

³⁰ Celotna raziskava na temo »A Question of Culture?« se nahaja v .pdf formatu na strani: <http://www.cbi.org.uk> (16.6.2004).

³¹ <http://www.businessinformationsite.org/Silos/TheBigPicture/DesignTheCase.html> (17.6.2004).

- **eksperimentiramo in premikamo meje.** Zaposlenim je potrebno zagotoviti dovoljenje (v smislu avtoritete in časa) za eksperimentiranje in občasno drugačno opravljanje dela. To velja za vse zaposlene (tudi tehnologe, inženirje, ekonomiste, ...), ne le oblikovalce.
- **spodbujamo toleranco.** Razvijanje novih idej je nepredvidljivo in včasih emocionalno brezobzirno. Ljudje potrebujejo veliko samozavesti in odločenosti za razvoj novih, dobro premišljenih in dobro temelječih idej. V pogojih visoke tolerance lahko pričakujemo, da bodo ideje same privrele na dan in ne bodo ostajale potlačene globoko v posamezniku.
- **nagrajujemo udeležbo.** Ljudje morajo čutiti, da bodo njihove ideje upoštevane, in da bosta njihov čas in predanost nagrajena.
- **sprejemamo vse discipline enako.** Delovanje v interdisciplinarni kulturi je lažje definirati kot resnično izvajati. Različne skupine znotraj organizacije razvijejo svoj lasten jezik in akronime. Imajo različna gledanja na to, kaj sestavlja uspeh. Lahko se razhajajo v osnovni definiciji dobrega oblikovanja. Integracija lahko stvari precej oteži. Da vse discipline sprejemamo enako, je pomembno predvsem v trenutkih, ko se zaradi različnih razlogov stvari ne izidejo tako, kot smo planirali. Tržišče, tehnologija, ljudje, notranje zmogljivosti, ... - vse se lahko nenadoma spremeni. Proces oblikovanja novega izdelka ali storitve je v sami osnovi nezanesljiv in ne ponuja nobenih garancij. Vendar pa ta realnost ne sme zadušiti ustvarjalnosti. Preprosto je potrebno upoštevati ta dejstva ter planirati in razvijati kulturo, ki bo kljub temu podpirala in razvijala ustvarjalno okolje.

Tabela 2: Vložki za podporo in spodbujanje ustvarjalnosti

Vložek	Aplikacija
Strukture	<p>Ustvarite primerno, spodbudno okolje za ustvarjalnost.</p> <p>Primer:</p> <p>3M ima uvedeno pravilo »15%«. S tem pravilom organizacija zaposlenim, da vso podporo pri iskanju in raziskovanju njihovih idej. Tako lahko zaposleni 15% delovnega časa posvetijo svoji radovednosti in raziskovalni žilici. Za ta čas jim ni potrebno dajati poročil ali prositi za dovoljenje.</p> <p>Nekatere druge organizacije so uvedle »off-line« čas in prostor, v katerem se lahko skupine družijo, igrajo, izmenjujejo in ustvarjajo nove ideje.</p>

Timi	Za spodbujanje učinkovite skupinske ustvarjalnosti mora organizacija uporabljati skupine (time) – heterogene ali homogene, z različnih ali istih področij dela. Ob tem moramo vedeti, da je uspešen tim potrebno zgraditi. Da le ta ni splet naključij, ampak mu je potrebno zagotoviti ustrezno podporo in pogoje za razvoj.
Orodja	Na voljo imamo široko paleto stimulatorjev in tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti. S temi tehnikami in metodami pomagamo ljudem razmišljati na nov in neobičajen način, ki lahko odpre veliko novih raziskovalnih poti. Med podporna orodja tako prištevamo: kontrolni seznam (<i>»checklist«</i>), ribji diagram (<i>»fishbone diagram«</i>) in ostale pripomočke za reševanje strukturnih nalog, ki se lahko razširijo na bolj kompleksne tehnike, npr.: metafore, razne oblike vizualizacije, itd.
Podpora	Ustvarjalnost je proces, ki potrebuje skrbno pozornost in ustrezen menedžment. Večinoma so ljudje preveč obremenjeni z nalogo ustvarjanja novih idej, kar jih lahko pri njihovem ustvarjanju blokira. Primerna podpora za gladko upravljanje s procesom ustvarjanja je navadno podprta s katerim od orodij in omogoča udeležencem v skupini osredotočanje na njihovo poglavitno nalogo – ustvarjanje.
"Brainstorming" iskrenje idej	<i>»Brainstorming«</i> je običajno obravnavan kot orodje za pridobivanje novih idej. Hkrati pa nanj lahko gledamo tudi kot na pristop, ki v sebi vsebuje tveganje prezgodnjega razsojanja in ocenjevanja idej, kar negativno vpliva na udeležence in sam proces ustvarjanja. <i>»Brainstorming«</i> zahteva ustrezno vodenje in pravilno uporabo.

Vir: Bruce et al. (2002:29).

Podobno o menedžeriranju ustvarjalnosti in ustvarjanju ustvarjalnega organizacijskega okolja govori Jeff Mauzy in Richard Harriman.³² Organizacijsko okolje determinira samo organizacijo in njene možnosti za generiranje resnično velikih idej in rezultatov, kajti resnično velike ideje se ne pojavijo v vakuumu.

Sodobna ustvarjalna organizacija dopušča okolje eksperimentiranja in je izredno strpna do napak.³³ Kar pomeni, da je potrebno narediti ustrezno organizacijsko strukturo, ki bo spodbujala ustvarjalnost. Za uspešnost ni zadostna ustvarjalnost posameznika ali skupine

³² <http://www.designmgt.org/dmi/html/publications/news/ebulletin/ebvmaymh.htm> (26.2.2004).

³³ Nekatere organizacije jih celo nagrajujejo. Deepak Sethi iz AT&T trdi, da bodo jutrišnje organizacije v resnici zahtevale napake in neuspehe. Če ni porazov, ni napredka. Filozof Ludwig Wittgenstein je celo trdil, da »če ljudje nikoli ne bi počeli neumnosti, se ne bi zgodilo nič pametnega« (Nordström, Ridderstrale, 2001:193).

znotraj organizacije. Organizacija mora biti prežeta z ustvarjalno, inovativno kulturo (Kos, 1996). Podobnega mnenja sta tudi Nordström in Ridderstrale (2001:152): »Popolna inovativnost pomeni način mišljenja, ki bi ga prevzeli prav vsi v organizaciji in bi ga bilo čutiti v vseh dejavnostih, povsod in ves čas. Tak način mišljenja podjetje spremeni v tovarno zamisli in sanj, ki tekmuje na podlagi domišljije, navdiha, izvirnosti in pobud.« K temu avtorja (Nordström, Ridderstrale, 2001:196) dodajata še: »Stvari se včasih izjalovijo. Zaupajte ljudem, pa se bodo izjalovile bolj produktivno.«

9. Opredelitev osnovnih pojmov – OBLIKOVANJE

Mednarodno najbolj razširjen in prepoznaven izraz za oblikovanje je »*design*«. Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje *dizajn* kot: »dajanje oblike predmetu z upoštevanjem skladnosti med funkcionalnostjo, estetiko in tehnološkim procesom«. Isti pomen lahko najdemo pod, v slovenskem prostoru bolj uveljavljenim, geslom *oblikovati*, *oblikovanje*. Dodatni pomeni pojma *oblikovati*: (1) dajati čemu določeno obliko, (2) dajati čemu določene značilnosti, (3) delati, ustvarjati, (4) z vzgojo povzročati pozitiven razvoj osebnosti, (5) z besedami izražati kaj. Kljub temu da je izraz *dizajn* bolj enoznačen in mednarodno bolj razširjen, bom v nadaljevanju naloge uporabljala slovenski izraz - *oblikovanje*.

In kako definirajo oblikovanje v tujih slovarjih? V Webstrovem *Illustrated Contemporary Dictionary* (Landau, 1992:193) je geslo opredeljeno kot: (1) pripisati, določiti, ločiti; (2) miselno načrtovati, skicirati; (3) narediti načrt, načrtovati ali narediti nekaj, za kar je potrebno imeti posebna ali določena znanja in sposobnosti, narediti nekaj izvirnega, novega; (4) v modi narediti kroj; skica ali očrt vzorca, kroja ali modela; (5) načrt, skica ali ureditev nečesa, kar bo narejeno pozneje; risba; (6) ureditev detajlov, ki naredijo delo umetniško, dekorativna ali umetniška ureditev vzorcev, linij ali barv; (7) vsakršna ureditev sestavnih delov, ki sestavljajo zaključeno celoto; (8) sama večšina ali dejanje oblikovanja. *Oxfordski slovar* (Wehmeier, 1994:173) opisuje oblikovanje kot: (1) zamisliti si in/ali narisati načrt, po katerem je/bo nekaj izdelano in/ali narejeno; (2) najti izvirno rešitev, narediti načrt in/ali razviti nekaj za praktično uporabo; (3) način, ki prikazuje, kako je nekaj načrtovano ali narejeno, ali v kakšni medsebojni povezavi so posamezni sestavni deli

in kako so urejeni; (4) proces in veščine, ki so potrebne za izdelavo skic in načrtov; (5) ureditev črt, linij in vzorcev, ki dekorirajo posamezen predmet.

Poleg uradnih, slovarskih razlag najdemo pri avtorjih še nekaj zanimivih definicij oblikovanja. Tako Blaich (Blaich; Blaich, 1993:3) poleg osnovne opredelitve oblikovanja, le tega definira tudi kot »načrt za uveljavljanje sprememb«. V tej opredelitvi se skriva osnovna misel - načrt postane orodje, s katerim na novo razporedimo izkušnje, opazovanja, informacije in sposobnosti. Načrt določi oblikovalec, namen načrta pa je razvoj novih idej in zasnov. Nove ideje ali zasnove lahko pomenijo storitev, izdelek ali proces. Oblikovanje je za Blaicha orodje, s katerim lahko izpolnimo določen cilj, usmerjen k reševanju potreb.

Hollins (1991:200-201) v svojem delu navaja eno najcelovitejših definicij oblikovanja. Po njegovem mora vsaka definicija oblikovanja vsebovati naslednje definicije: (1) oblikovanje je indikator tržnih potreb (tržne privlačnosti) ali ideje (tehnološkega pritiska), (2) oblikovanje je multidisciplinarne narave, (3) oblikovanje je proces, ki se vedno znova ponavlja, (4) namen oblikovanja je, da proizvede »izdelek« (in zavedati se moramo, da je tudi storitev izdelek), (5) oblikovanje se nadaljuje tudi preko začetka proizvodnje. Takšna definicija oblikovanja, po mnenju avtorja, zajema vse bistvene prvine oblikovanja in nazorno opiše, s čim vse se srečuje in kaj vse ga opredeljuje.

Zanimiva je tudi razlaga filozofa Villiema (Mljač; Dolenc; 2004:22-24). Po njegovih besedah je beseda *design* (=oblikovanje) v angleškem jeziku glagol in samostalnik hkrati. Kot samostalnik med drugim pomeni (1) namera, načrt, diagram, zasnova, vodilna misel, medtem ko glagol – »*to design*« pomeni (1) izmisliti si kaj, nekaj stimulirati, narisati, skrojiti. Sama beseda *design* izvira iz latinske besede *signare*, kar pomeni »označiti«. V etimološkem smislu pomeni *design* v bistvu *de-sign* ali »označiti nekaj«. Tako rekoč materialu v primarnem agregatnem stanju s pomočjo metodologije in tehnološkega procesa dati obliko.

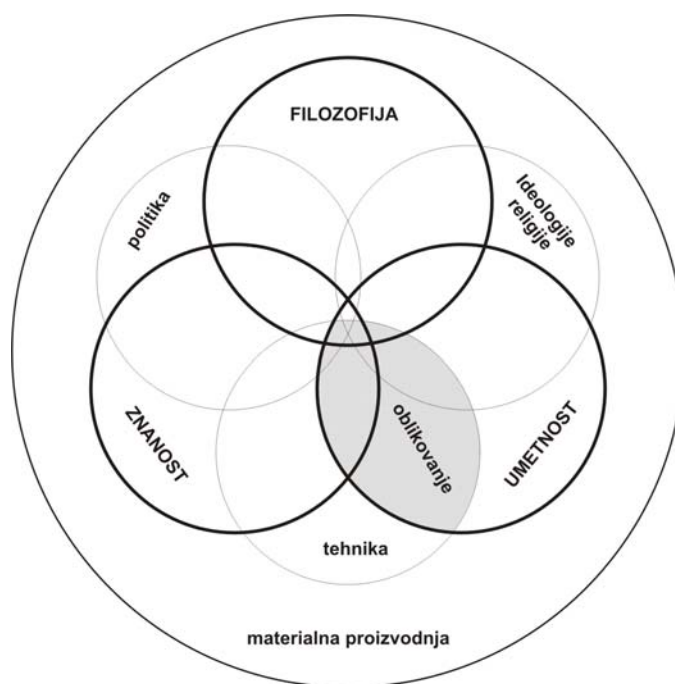
9.1. Oblikovanje kot umetnost

Umetnost je posebna človeška materialna in duhovna ustvarjalnost, ki vsebuje prvine čutnosti, čustvenosti, razuma in domišljije. Z umetnostjo človek spoznava in izraža tiste strani življenja, ki z drugimi dejavnostmi niso dosegljive. V področje umetnosti spada vse

tisto, kar lahko označimo kot oblikovanje čutne in čustvene izkušnje v celote, v oblike, ki so estetsko³⁴ zadovoljujoče. Estetsko pa pomeni, da so organizirane in urejene na tak način, da jih lahko z našimi čutnimi, čustvenimi in razumskimi sposobnostmi sprejmemo in se jih na ta način telesno in duševno polastimo (Butina, 1997:22).

Butina (1997:30) oblikovanje opredeljuje kot del umetnosti, kot področje likovnega oblikovanja uporabnih predmetov, ki leži med tehniko in umetnostjo in ga s tujko imenujemo *design*. Nahaja se v mejnih področjih proizvodnje in porabe, tehnologije in humanizma, človeka in stroja, kot je prikazano na sliki 1. Interdisciplinarna dejavnost oblikovanja temelji v uporabi spoznanj mnogih drugih dejavnosti, ker pokuša celostno zajeti odnos človeka z okoljem. V tem smislu oblikovalec ni klasični umetnik,³⁵ marveč ustvarjalec, ki uporabnim predmetom (in storitvam) lahko da tudi umetniško dimenzijo. Ali kot pravi slovenski oblikovalec Jani Bavčer (1990:26): »Oblikovalec ni umetnik, ki zna lepo risati in ima okus, temveč inženir moderne dobe.«

Slika 1: Shematični prikaz odnosov med različnimi človeškimi dejavnostmi.



Vir: Butina (1997:15).

³⁴ Izraz estetsko izvira iz pojma ESTETIKA, ta pa je nastal iz starogrške besede *aisthesis*, katere dobeseden pomen je *čutni občutek*. Estetika ima že v svojem nazivu dve sestavini: je filozofski nauk o čutnem spoznanju in je filozofski nauk o presojanju lepega (Butina, 1997:19).

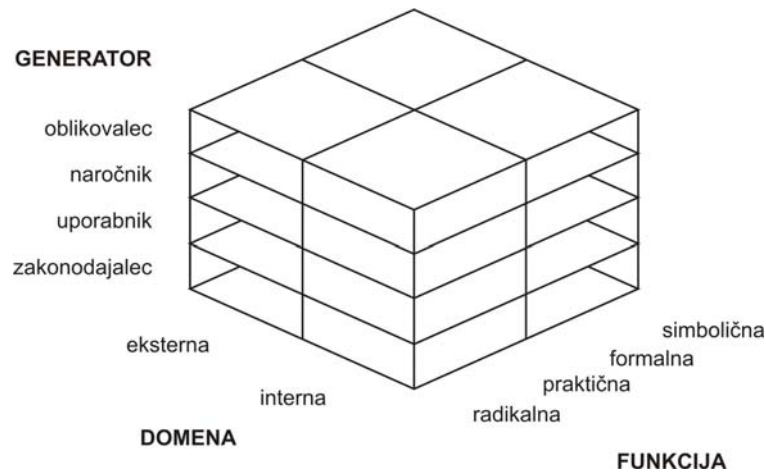
³⁵ Kdo je umetnik? Umetnik je v svoji osnovi opredeljen kot ustvarjalec, oblikovalec del estetske vrednosti.

Oblikovanje in umetnost imata skupne značilnosti in podobno vlogo, le da poskuša oblikovanje poleg estetskih zadovoljiti tudi funkcionalne potrebe ljudi (Fox; 1993:11). Cooper in Press (1995:10) dodajata, da se je oblikovanje združilo z umetnostjo, ki tako izraža aktualne idealne in navdihe sodobne družbe. Kupci ne kupujejo več le funkcionalnih izdelkov in storitev, ampak tudi statusni, individualni vidik le-teh, izražen tudi z njihovim umetniškim videzom.

Kakšen je odnos na relaciji med oblikovanjem in umetnostjo, nam nazorno pokaže tudi odnos, temeljna razlika med oblikovalcem in umetnikom. Temelje njunega odnosa nazorno opisuje Lawson (1990:68). Umetnik si sam postavlja izzive in vprašanja, ki jih rešuje. Na svoje delo se odziva sam in se svobodno odloča, kdaj in kako bo spremenil svojo zasnovano reševanja osnovne naloge ali si izbral nalogo, ki ga bolj navdahne ali prevzame. Dejansko je sam svoj gospodar in rešitev za določeno priložnost in določen prostor poišče le občasno. Oblikovalec daje pri svojem delu prednost drugačnim stvarim. Naloga ne izvira iz njegovega razmišljanja, ampak iz potreb uporabnika ali naročnika. Kot taka je realna in praktična, izrazi jo nekdo, ki je sam ni zmožen celovito razumeti in rešiti. Oblikovalec s svojim znanjem in sposobnostmi premosti vrzel med uporabnikom ali naročnikom in rešitvijo.

V kolikšni meri oblikovalec lahko razvije svoj lastni umetniški pogled na nalogo, je odvisno od narave le-te in odnosa med uporabnikom ali naročnikom in oblikovalcem. Prav umetniški pogled na nalogo je pogosto tudi razlog za občasne napetosti v njunem odnosu. Oblikovalec ve, da je njegov ugled povezan z njegovimi deli, zato poskuša s svojim izdelkom vedno znova dokazati svoje sposobnosti in jih pokazati javnosti. Uporabnik ali naročnik na drugi strani do neke mere ve kaj hoče, ni pa sposoben svoje zamisli oblikovati in izpeljati sam, saj nima vseh potrebnih znanj. Pogosto je zaskrbljen in nezaupljiv, ko vidi, da oblikovalec razvija popolnoma drugačne ideje, kot jih je pričakoval. Pojavijo se dvomi o njihovi smiselnosti, učinkovitosti, ekonomičnosti in podobno. Takšna narava odnosov med oblikovalcem in naročnikom ali uporabnikom, oblikovalcu nedvomno pomeni enega od virov omejitev. Druge vire omejitev najdemo v Lawsonovem modelu, prikazanem na sliki 2.

Slika 2: Model omejitev oblikovanja



Vir: Lawson (1990:78).

Kvaliteta rešitve, končnega produkta, je v veliki meri odvisna od komunikacije med oblikovalcem in naročnikom ali uporabnikom. Potrebno je razlikovati komunikacijo med oblikovalcem in uporabnikom in oblikovalcem in naročnikom. V prvem primeru sta oblikovalec in uporabnik osebi, ki komunicirata in od tesnosti in pristnosti njunega odnosa je odvisno, kako bosta razumela drug drugega, od tega pa zavisi končna rešitev. Boljši kot je odnos, boljše je razumevanje naloge in rešitev. V drugem primeru pa se srečata oblikovalec in naročnik, ki ni nujno tudi uporabnik rešitve. Naročnik je lahko izvajalec izdelka, izvajalec dela ali storitev ali kdo drug. Oblikovalec in uporabnik se v tem primeru pogosto niti ne srečata. Uporabnik posreduje svoja pričakovanja naročniku, naročnik oblikovalcu. Pogosto je posredniška funkcija naročnika lahko že sama po sebi razlog za težave. Tako lahko uporabnik sporoča želje, ki jih oblikovalec ne more izpolniti, ali ko naročnik ne razume dobro želja uporabnika in kljub temu naredi sklepe, ki so lahko zaradi slabega razumevanja napačni in jih take posreduje oblikovalcu. Ta odnos je vir težje rešljivih težav, saj komuniciranje poteka preko posrednikov in sta komunikacija in razumevanje še dodatno oteženi.

Najbolj toge zunanje omejitve oblikovalca vsekakor pomenijo administrativno določeni predpisi, ki obsegajo pravila in predpise povezani z varnostjo, ekologijo, tehničnimi standardi in podobnim. Pri omejitvah, ki jih postavi naročnik ali uporabnik, oblikovalec lahko s pogovorom sklepa kompromise, v odnosu do zakonodaje pa teh možnosti nima.

Zakonodajo in predpise mora upoštevati. Med druge omejitve, s katerimi se srečuje oblikovalec v odnosu do predmeta ali storitve oblikovanja Lawson (1990:78) definira interne in eksterne omejitve. Z vidika uporabnosti lahko določimo omejitve oblikovanja, ki izhajajo iz funkcijskega vidika predmeta oblikovanja. Radikalne omejitve izhajajo iz osnovnega namena, ki naj bi ga izpolnjeval predmet oblikovanja.³⁶ Poleg teh se oblikovalec srečuje še s formalnimi in simbolnimi omejitvami. Prve - formalne izvirajo iz same narave dela oblikovalca,³⁷ druge - simbolne izvirajo iz okolja, ki obdajajo predmet oblikovanja.³⁸

Vsekakor se sodobno oblikovanje vedno bolj približuje umetnosti in organizacije, ki želijo uspeti in uspeh zadržati, s pridom uporabljajo umetniški vidik oblikovanja. Na pomembnost umetniškega izraza za sodobno gospodarstvo je opozoril tudi eden vplivnejših svetovnih oblikovalcev Alberto Alessi, ko je dejal: «Ljudje čutijo močno potrebo po umetnosti in poeziji, ki je industrija še ne razume,»³⁹ in s tem pokazal na množico brezdušnih, brezimnih sodobnih izdelkov in možnosti, ki nam jih ponuja oblikovanje. Podobnih misli je, prav tako svetovno uveljavljeni oblikovalec Philippe Starck, ki pravi: »Ljudje danes tehnologijo pojmujejo kot samoumevno. Želijo si toplih, prijaznih izdelkov, nečesa, kar jih bo zapeljalo.« Prav na to temo v literaturi že lahko zasledimo nov pojem, »ekonomija duše«,⁴⁰ ki ga v svojem delu *Ta nori posel* predstavljata avtorja Nordström in Ridderstrale (2001:230) in ga ponujata kot rešitev, način ustvarjanja v sodobnem svetu. Pri »ekonomiji duše« gre za nadgradnjo hladne tehnološke in brezdušne organizacije z dušo in čustvi - z umetnostjo.

³⁶ Npr.: pri gradnji šole je primer radikalne omejitve zahteva, da je stavba prilagojena zahtevam izobraževalnega procesa (razporeditev prostora, povezave med prostori, velikost učilnic, ...).

³⁷ Npr.: modni oblikovalec je omejen s tehnologijo in tehnikami, ki jih ima na razpolago.

³⁸ Npr.: različne barve imajo v različnih kulturah različen, včasih celo nasproten pomen. Tako v nekaterih kulturah velja bela za barvo žalovanja in smrti, v drugih pa za barvo rojstva in nedolžnosti in črna za barvo žalovanja in smrti.

³⁹ Kako so se globalne organizacije uspešno povezale z umetnostjo, lahko vidimo na primerih: Motorola in Microsoft sta se povezala z Rolling Stonesi; Citibank z Eltonom Johnom. Dela sodobnega oblikovanja vsakdanjih predmetov pa že lahko zasledimo v svetovnih muzejih sodobne umetnosti. Tako si lahko v muzeju sodobne umetnosti v New Yorku ogledamo tudi dva slovenska oblikovalska dosežka: stol Nika Kralja »Rex« in kiosk Saše J. Mächtiga.

⁴⁰ Ekonomija duše je sožitje IQ in EQ, razumske in čustvene inteligence.

9.2. Oblikovanje kot način reševanja nalog

Kako z oblikovanjem uspešno rešujemo naloge med drugim definirata tudi avtorja Cooper in Press (1995:16-19), ki oblikovanju v tej vlogi pripisujeta več dejavnikov: (1) tehnologijo, (2) proizvodnjo in (3) uporabo. Dobro oblikovan izdelek mora zadovoljiti potrebe vseh treh dejavnikov.

Vsaka oblikovalska naloga bo vsebovala iskanje ravnovesja med tehnološkimi in materialnimi zahtevami, proizvodnimi pritiski in marketinškimi vidiki ter nenazadnje s človeškim faktorjem - fizičnim in psihičnim karakterjem uporabnika. Prav človeški faktor odloča o lahkosti ali težavnosti uporabe predmeta. Tako lahko oblikovalec da predmetu obliko, ki bo uporabniku omogočala najlažje rokovanje⁴¹ (*»easy to use«*) ali pa bo rokovanje določeni skupini onemogočeno oziroma oteženo.⁴² Novi oblikovalski izzivi izvirajo iz kompleksnosti sodobne industrije in gospodarstva. Sodobna tehnologija je vedno bolj kompleksna, ponuja nam nove možnosti uporabe, hkrati pa je dostopna širokim množicam uporabnikov.

Donald Norman (1988:156) vidi razloge za neuspeh oblikovanja oziroma nezmožnost reševanja nalog v treh glavnih razlogih, in sicer: (1) oblikovalska profesija nagraduje in promovira prvenstveno izdelke, ki imajo na prvem mestu estetsko vrednost. (2) Oblikovalci oblikujejo prvenstveno zase. Predvidevajo, da je njihovo poznavanje tehnologije, njihova spretnost in njihova estetika skupna vsem uporabnikom izdelka, ki ga oblikujejo. Vendar v veliki večini primerov ni tako. Pogosto ne razumejo konteksta uporabe oblikovanega izdelka in nalog, ki naj bi jih izvrševal. Ne lotevajo se oblikovanja preko meja lastnega razumevanja in dojemanja sveta in kulture. In (3) oblikovalec običajno dela skupaj z naročnikom in ne s končnim uporabnikom. Naročnik je navadno manj usmerjen na uporabnost samega izdelka kot njegov uporabnik in ga bolj zanimajo finančni okviri kot končna kvaliteta izdelka.

⁴¹ Npr.: oblikovanje videorekorderja bi moralo omogočiti povprečnemu uporabniku, da z lahkoto upravlja z napravo in izkoristi vse njene programske možnosti. V ta namen bi moral oblikovalec kombinirati svoje videnje videorekorderja z videnjem in razumevanjem videorekorderja povprečnega uporabnika. Vemo, da je v praksi mnogokrat drugače.

⁴² Npr.: oblikovanje predmetov, ki so nevarni za otroke, moramo oblikovati tako, da se le ti z njimi ne morejo poškodovati oziroma ne morejo priti v stik z njimi.

Ob vsem tem pa se organizacije vsakodnevno srečujejo s tako imenovanim »tihim oblikovanjem«.⁴³ Za Normana je ključna točka slabo oblikovanih izdelkov ta, da večino oblikovalskih izdelkov ne naredijo oblikovalci, ampak inženirji, programerji ali menedžerji.

Za oblikovalca je bistveno, da skuša čimbolj uravnoteženo in senzibilno zadovoljiti vsem principom oblikovanja izdelka in pri oblikovanju izhaja iz vidika in potreb končnega uporabnika ter ne zanemari nadgradnje - estetskega vidika. David Pye (1978:13) pravi, da je za dobro oblikovanje potrebno zadostiti šestim kriterijem: prvi štirje kriteriji zadovoljujejo uporabnost, peti ekonomičnost proizvodnje in šesti privlačen, atraktiven izgled. Kvalitetno oblikovan izdelek mora imeti oboje: mora rešiti nalogo in mora imeti estetsko vrednost.

9.3. Oblikovanje kot ustvarjalen in inovativen proces

Oblikovanje je neločljivo povezano z ustvarjalnostjo in inovativnostjo. Vse kar naredimo, izdelek ali storitev, ima neko podobo. V koliki meri ta podoba odgovarja sami vsebini, se pokaže skozi čas, ko se osnovna podoba nadgrajuje, dobiva izboljšave do neke svoje končne podobe, oblike. Ustvarjalnost je motor oblikovanja. Oblikovalci nimajo monopola nad ustvarjalnostjo, vendar pa so šolani za razvijanje ustvarjalnega mišljenja (Cooper in Press, 1995:20). Ustvarjalnost je bistvo človeka (Makarovič, 2003:9). Ustvarjalnost ne ustvarja samo predmetov, temveč tudi človeka samega. Oblikovalec je profesionalni iskalec navdiha, eksperimentira z idejami za reševanje nalog in se mora zavedati možnosti neuspeha, kajti generiranje idej je tvegano početje.

Lawson⁴⁴ (1990:108-114) v svojem pristopu opredeljevanja ustvarjalnega mišljenja v oblikovanju išče njegove podobnosti in razlike s katero koli drugo dejavnostjo. Mišljenje deli na dva dela:

⁴³ »Tiho oblikovanje« ali »*silent design*« je opredeljeno kot vrsta oblikovanja, ki v organizacijah ni prepoznano. Tako npr. v procesu oblikovanja sodelujejo tudi menedžerji, finančniki, nabavniki, tržniki, ... le da se svoje vloge v procesu oblikovanja ne zavedajo. Določena stopnja »tihega oblikovanja« je v organizaciji vedno prisotna. Za organizacijo je pomembno, da tovrstno oblikovanje prepozna in čim bolj vključi v »formalen« proces oblikovanja (Gorb, 1990; Blaich in Blaich, 1993; Bruce *et al.*, 2002).

⁴⁴ V poglavju o ustvarjalnosti se bomo natančneje in bolj poglobljeno posvetili procesu, motivaciji in posamezniku ustvarjalcu. V tem poglavju je podano Lawsonovo videnje ustvarjalnosti in oblikovanja, ki se v nekaterih točkah razlikuje od teoretikov ustvarjalnosti.

- a) na logično, racionalno, usmerjeno razmišljanje z jasnim namenom, ki je usmerjeno k reševanju določenega vprašanja. To vprašanje je jedro in gonilna sila tovrstnega razmišljanja;
- b) na iznajdljivo, pogosto sanjaško, intuitivno, neusmerjeno, nestrukturirano, občasno brezciljno ali celo brezsmiselno razmišljanje, ki ga pogojujejo osebne lastnosti oblikovalca.

Avtor trdi, da je nadzorovanje in kombiniranje teh dveh načinov razmišljanja ena izmed najpomembnejših sposobnosti oblikovalca. Po tem se tudi jasno loči od umetnika. Oblikovalec mora proces razmišljanja načrtno voditi k zelenemu cilju. Občasno lahko znotraj tega uporabi neusmerjeno razmišljanje, ki ga lahko pripelje do novih, izvirnih idej. Opozarja tudi, da predmeti oblikovanja niso enaki, kar tudi pogojuje tip razmišljanja. V različnih primerih bo oblikovalec uporabil različne vzorce razmišljanja. To velja tudi za posamezne stopnje v ustvarjalnem procesu oblikovanja (tabela 3).

Tabela 3: Pet stopenj oblikovalskega ustvarjalnega procesa

Stopnja		Opis dejavnosti
1	Opazovanje	Opredelitev naloge
2	Priprava	Razumevanje naloge
3	Inkubacija	Generiranje idej iz podzavesti
4	Razsvetlitev	Odkritje ideje
5	Preskušanje	Razvoj in testiranje ideje

Vir: Lawson v Cooper in Press (1995:22).

Opazovanje je tipični analitični del oblikovalskega procesa, v katerem oblikovalec zajema podatke o nalogi. Na tej stopnji je ključna interpretacija zbranih opažanj. Sama stopnja lahko traja od nekaj ur do nekaj let, odvisno od zahtevnosti naloge. Sledi **priprava**, v kateri oblikovalec združi vsa svoja znanja z namenom razumevanja jedra naloge. Pogosto mora svoja znanja tudi nadgraditi. V tej fazi se lahko tudi izkaže, da naloge ni možno rešiti na prvotno zamišljen način. V tem primeru je potrebno na novo opredeliti osnovno nalogo. V fazi **inkubacije** se oblikovalec sprosti, da »noge na mizo« in razmišlja. Bistveno je, da si oblikovalec napolni um in domišljijo z zadano nalogo in se nato sprosti in za spremembo, razmišlja o nečem povsem drugem. Rešitev se bo pojavila iz podzavesti v trenutku, ko jo

najmanj pričakujemo - **razsvetlitev**. V primeru, da je ideja resnično dobra, v kasnejših korakih oblikovalskega procesa (**preskušanje**) ni več omejitev pri njeni izvedbi.

Oblikovalci kot profesionalni ustvarjalci lahko veliko prispevajo h korporativnemu okolju organizacije. V idealnem primeru se njihovi talenti idealno dopolnjujejo s talenti, sposobnostmi menedžmenta. Walker (1989:791) v svojih opazovanjih pride do spoznanja, da so menedžerji dobri v analizi, razčlenitvi, »odvzemanju« nepomembnih elementov, imajo sposobnost videti groba dejstva in osnove problemov, na katere so tudi prvenstveno orientirani. Na drugi strani so oblikovalci, ki so v nasprotju z menedžerji dobri v sestavljanju, zbiranju in združevanju neverjetnih stvari. Skokovito preidejo k detajlom in rešitvam, h katerim so izrazito orientirani.

Oblikovanje kot iskanje izvirnih, novih, inovativnih idej in rešitev v tradicionalni menedžerski strukturi praviloma nima zadostne podpore. Vendar pa bi menedžment moral zagotoviti primerno okolje za generiranje novih idej in ustvarjanje. To lahko naredi le z novimi menedžerskimi praksami, med katere spada tudi menedžment oblikovanja, *design menedžment*. Ustvarjalnost moramo spoznati kot enega glavnih ciljev vsake sodobne organizacije, ki želi konkurenčno nastopati na svetovnih trgih.

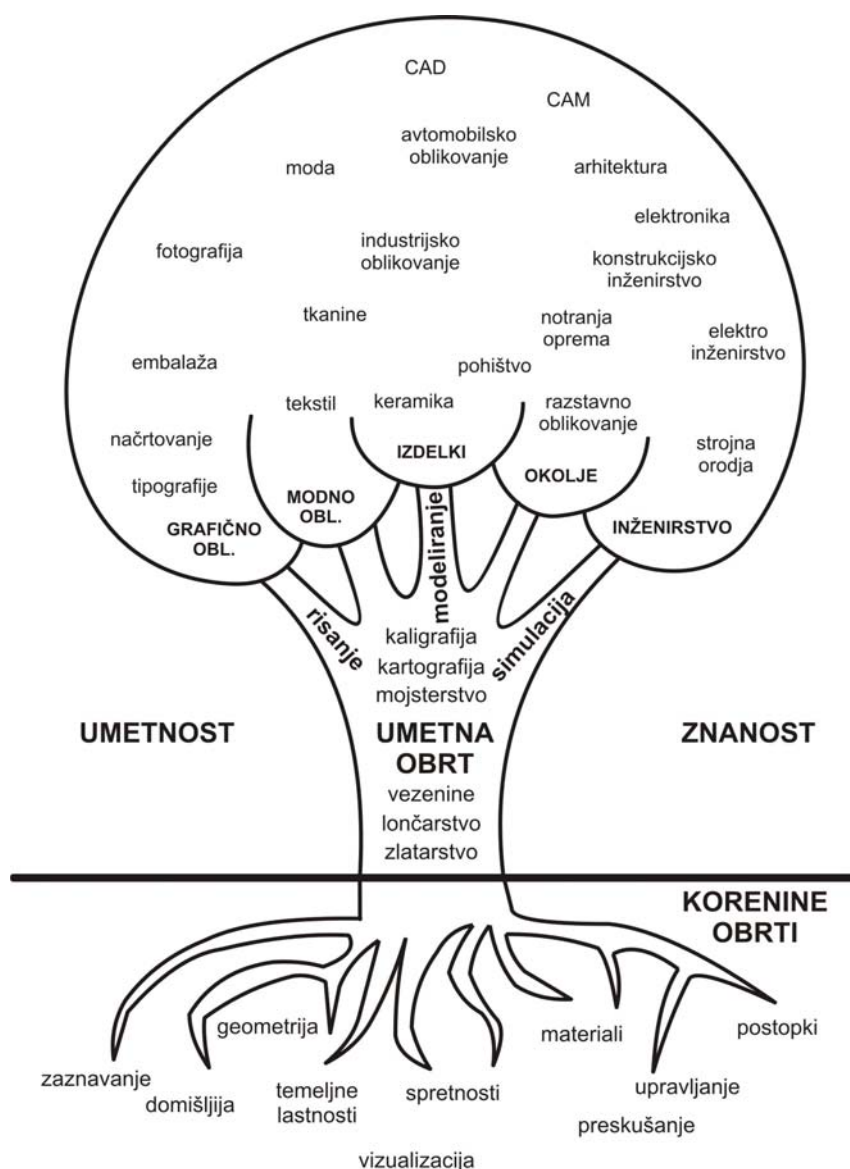
9.4. Oblikovanje kot multidisciplinaren splet znanj

Oblikovanje obsega splet znanj, od znanosti in tehnologije do umetnosti in nenazadnje tudi filozofije, kot smo videli v na sliki 1. Oblikovalci so bili v preteklosti praviloma vse v eni osebi: inženir, oblikovalec, umetnik in filozof. To lahko dobro vidimo na primeru genialnega umetnika Leonarda da Vinci, ki je bil hkrati kipar in se je ukvarjal s proporcijami, estetsko vrednostjo, sociologijo in pravi inženir, ko je na drugi strani razvijal prototip letala. Sodobni oblikovalci so bolj specializirani na določeno področje, še vedno pa uporabljajo širok splet znanj za doseganje rezultatov. Kajti za doseganje vrhunskih rezultatov, inovativnosti in oblikovalskih presežkov morajo uspešno sodelovati s strokovnjaki z drugih področij. Mnogo definicij oblikovanja se začne z definiranjem razlike med inženirstvom in umetniško orientiranim oblikovanjem.⁴⁵ Po besedah Barlowa⁴⁶

⁴⁵ Težko opredeljevanje položaja oblikovalcev, ali bi jih uvrstili med inženirje ali med umetnike, se kaže tudi na fakultetah, ki izobražujejo oblikovalce. Tako imamo Fakulteto za arhitekturo, ki svoj diplomante naziva z inženirji, istočasno pa imajo še vedno umetniški status. Na drugi strani pa je Oddelek za oblikovanje na

(Cooper in Press, 1995:26) je industrijsko - inženirsko razlikovanje oblikovanja pregrobo. Zavzema se za bolj sofisticirano opredelitev oblikovalskih disciplin v spektru povečanja tehnološke prefinjenosti, katere razpon sega od čiste estetike skozi ergonomijo, preko človeškega faktorja in družbenih struktur do mehanskega inženiringa, elektronike in potencialnih naprednih sistemov.

Slika 3: Družinsko drevo oblikovanja



Vir: David Walker (1989) v Cooper in Press (1995:27).

Akademiji za likovno umetnost, ki se že nekaj let trudi dobiti samostojen status, neodvisen od Akademije za likovno umetnost, bolj usmerjeno k tehnološko - družboslovnim znanostim kot umetnosti.

⁴⁶ Sir William Barlow, nekdanji predsednik Design Councila.

David Walker (Cooper in Press, 1995:26-27) je razvil linearni model področij oblikovanja, ki vključuje tudi del zgodovinskega razvoja in je eden boljših modelov prikaza področij oblikovanja in njegove interaktivnosti in multidisciplinarnosti. Na sliki 3 je prikazano Walkerjevo družinsko drevo oblikovanja. Avtor v njem prikazuje korenine oblikovanja - korenine obrti, ki zagotavljajo oblikovanju kvalitetno »rast«. Kot korenine avtor opredeljuje: znanja (npr.: geometrija, tehnični postopki, poznavanje temeljnih lastnosti obrti in posledično oblikovanja) in temeljne spretnosti (npr.: domišljija, vizualizacija, zaznavanje, ročne spretnosti, ipd. »Deblo« ali steber na katerem je »krošnja« oblikovanja je klasična umetna obrt, kamor avtor prišteva: kaligrafijo, kartografijo, mojstrstvo, čipkarstvo (vezenine), lončarstvo in zlatarstvo (filigranstvo). Znanja klasične umetne obrti so: risanje, modeliranje in simulacija. Vse to, korenine, deblo, znanja in veščine, ki izhajajo iz tega, je osnova, na kateri se razrašča »krošnja« oblikovanja. Meje med posameznimi »listi« oblikovanja so zelo zabrisane in mnoga področja prehajajo ali se na določenih segmentih pokrivajo in dopolnjujejo. Široko področje oblikovanja, ki se širi z novimi tehnologijami, novimi materiali in načini komuniciranja, je razdeljeno v pet glavnih skupin: grafično oblikovanje, modno oblikovanje, industrijsko oblikovanje (izdelki), oblikovanje okolja (arhitektura) in inženirstvo (oblikovanje tehnologije, tehnološke opreme, orodij). In prav ta pestra, rastoča »krošnja« kaže na širok spekter znanj in veščin, ki jih mora posedovati dober oblikovalec. Ob tem pa se mora zavedati, da oblikovanje izhaja iz človeka za človeka in mora poleg vseh naštetih »oblikovalskih« znanj poznati tudi družboslovna področja, kot so: sociologija, ekonomija, filozofija, zgodovina, antropologija ipd.

Katera so tista ključna področja oblikovanja, na katerih bo gradila strategijo in uspešnost organizacija, identificira Peter Gorb (1990:2-6). Znotraj laičnih terminov potrebnih za menedžment organizacije definira naslednja štiri ključna področja:

1) Industrijsko oblikovanje

obsega zamisel, obliko, ergonomičnost, strukturo, funkcionalnost in ekonomski vidik proizvodnje izdelka. Je proces, kjer delujeta tako industrijski kot inženirski oblikovalec. Obsega tako oblikovanje popolnoma novih izdelkov in konceptov kot preoblikovanje obstoječih z namenom tržne diferenciacije ali izboljšave.

II) Oblikovanje okolja

K področju oblikovanja okolja prištevamo arhitekturo, notranjo opremo in krajinsko arhitekturo in nenazadnje oblikovanje storitev na področju: financ, trgovine, turizma in prostočasovnih dejavnosti. Na primer: notranja oprema v določeni trgovini se razlikuje od drugih prav tako, kot se razlikujejo med seboj posamezni izdelki, ki zadovoljujejo enake potrebe, zaradi diferenciacije, ki jo zahteva trg in uporabnik.

III) Informacijsko oblikovanje

se ukvarja z oblikovanjem različnih komunikacij. Organizacije komunicirajo z različnimi ciljnimi skupinami na različne načine. Se oglašujejo, privlačno embalirajo svoje produkte in jih opremljajo z navodili za uporabnike, trgovcem zagotavljajo materiale za pospeševanje prodaje, delničarje v letnih poročilih obveščajo o poslovanju. Poleg naštetega interno komunicirajo z zaposlenimi, jih obveščajo in izobražujejo. Vse te informacije morajo biti oblikovane. Večinoma na tem področju delujejo grafični oblikovalci, poleg njih pa še vrsta drugih, kot so fotografi, video in internet oblikovalci, oblikovalci embalaže, ...

IV) Korporativno oblikovanje

ali korporativno oblikovanje identitete organizacije izvira iz informacijskega oblikovanja, ki ga združuje z oblikovanjem izdelkov⁴⁷ (industrijskim oblikovanjem) in oblikovanjem okolja⁴⁸. Korporativno oblikovanje identitete organizacije ni le njen logotip ali glava dopisnega papirja. Je mnogo več. Predstavlja vizijo in vrednote, za katere se zavzema organizacija, predstavlja način komuniciranja z zaposlenimi, uporabniki, naročniki, poslovnimi partnerji in okoljem. Izdelki ali storitve sledijo vrednotam in ciljem organizacije. Korporativno oblikovanje identitete organizacije je izgradnja celotne podobe organizacije.

Vsa ta področja kažejo na multidisciplinarnost oblikovanja, zanj potrebnega znanja in veščin. Na vseh teh področjih lahko oblikovalci aktivno in konstruktivno prispevajo k ciljem in poslanstvu organizacije.

⁴⁷ Pri tem gre za oblikovanje izdelkov ali storitev v konceptu celotne organizacije. To oblikovanje se ujema in dopolnjuje s celotno podobo organizacije, njeno vizijo in informacijskim oblikovanjem, npr.: avtomobilska organizacije BMW, ki zasleduje iste cilje na vseh nivojih (visoko centralistično vodena organizacija z jasno strategijo); turistična ponudba italijanskih Dolomitov, ki se trži celotno in vsi vključeni akterji sledijo istim ciljem.

⁴⁸ Pri tem gre za samo podobo, arhitekturo organizacije, interier, poslovne prostore, prostore namenjene uporabnikom ali mrežo trgovin (npr.: slovenski Mercator).

9.5. Vpliv in moč oblikovanja

Vpliv in moč oblikovanja izvirata iz same narave oblikovanja. Oblikovanje izhaja iz človeka - *človek oblikuje* in je namenjeno človeku - *človek uporablja*. Kako bo človek izrabil svoje spretnosti in na kakšen način bo z njimi vplival na okolje in družbo, je v veliki meri odvisno od družbe, katere član je ter njenih standardov in vrednot. Oblikovanje je tako močno vpeto v naše vsakodnevno bivanje, da se ga pogosto niti ne zavedamo več. Postane del nas.

Močan pomen in vpliv oblikovanja je v svojih delih in dejanjih izredno poudarjal Victor Papanek.⁴⁹ Tako v svojem kulturnem delu *Design for the Real World* (1972:3) govori o oblikovanju kot: »Vsi ljudje smo oblikovalci. Vse kar delamo, skoraj ves čas, je oblikovanje. Oblikovanje je osnova vseh človekovih aktivnosti. Načrtovanje in modeliranje kateregakoli dejanja v smeri želje, vidnosti je zaključek oblikovalskega procesa. Kakršenkoli namen ločevanja oblikovanja, z namenom narediti ga samostojnega, je v nasprotju z dejstvom, da je oblikovanje osnovna matrica življenja.«⁵⁰ Papanek je v svojih delih opisoval in prikazoval oblikovanje za resnične človekove potrebe. Oblikovanje v smislu izboljševanja kvalitete življenja posameznika in družbe ter odgovornosti do okolja.⁵¹ Bil je velik kritik komercializma in pomanjkanja socialnega čuta v oblikovanju.

Pesimistično gledanje na oblikovanje 20. stoletja deli tudi Chaney (1996:150). Oblikovanju (in oblikovalcem) očita preveliko izkoriščenost v ekonomske namene (zgolj povečevanje dobička, brez družbene in okoljske odgovornosti), samozadovoljnost in samozagledanost so njegovi glavni očitki sodobnemu oblikovanju.

⁴⁹ Victor Papanek se je rodil na Dunaju leta 1927. Šolal se je v Angliji. Študiral je oblikovanje in arhitekturo na Cooper Union univerzi v New Yorku in nadaljeval s podiplomskim študijem oblikovanja na Massachusetts Institute of Technology. Zanima se je tudi za antropologijo. Nekaj let je celo živel in delal med Navaji. Bil je sodelavec slavnega arhitekta Frank Lloyd Wrighta, bil je dekan California Institute of Arts in vodja oddelkov za oblikovanje na več šolah, med drugim tudi Kansas City Art Institute, kjer je bil predsednik od leta 1976 do leta 1981. Prejel je več mednarodnih nagrad, oblikovalsko štipendijo National Endowment for the Arts leta 1988. Umrli je januarja 1999;
<http://www.solutioneers.net/solutioneering/papanek.html> (20.6.2004).

⁵⁰ Op.: prevod avtorja.

⁵¹ Veliko se je ukvarjal z razvojem specialnih orodij, ki bi zadovoljila več različnih potreb različnih uporabnikov - multifunkcionalni pripomočki. Da oblikovanje lahko igra veliko vlogo pri izboljšanju pogojev za bivanje ljudi, je dokazal z izvedenimi lokalnimi projekti v tretjem svetu (v 70-ih in 80-ih letih); (Julier, 1993:149-159).

Lash in Urry (Julier, 2000:31) menita, da današnje oblikovanje naraščajoče proizvaja simbole,⁵² ne materialne objekte. Vse to kaže na veliko odgovornost oblikovanja.⁵³ Etična vprašanja oblikovanja v procesu oblikovanja ne smejo biti prezrta.

Možnost združitve humanizma, okoljske odgovornosti, oblikovanja in poslovnosti dobro prikazuje filozofija in delovanje angleškega podjetja Body Shop. Filozofija organizacijskih vrednot svetovno prepoznavne kozmetične hiše temelji na petih ključnih temeljih: (1) proti testiranju izdelkov na živalih, (2) podpiranju lokalne trgovine,⁵⁴ (3) aktiviranju samospoštovanja,⁵⁵ (4) boju za človekove pravice in (5) zaščiti našega planeta.⁵⁶ Akcije, ki so jih izvedli v okviru organizacije, so kratkoročno velikokrat negativno vplivale na samo poslovanje organizacije. Dolgoročno pa z vrednotami in družbeno ter okoljsko odgovornim poslovanjem gradijo uspešno partnerstvo med lastniki, delničarji, zaposlenimi, dobavitelji, uporabniki in širšo javnostjo.

Organizacije s pomočjo oblikovanja lahko v veliki meri pripomorejo h kvalitetnejšemu bivanju in bolj prijaznemu svetu. Zavedanje o moči in vplivu oblikovanja ter posledična odgovornost organizacije bi morala biti v samem poslovnem bistvu. S sodelovanjem kvalitetnega oblikovanja in poslovanja organizacija lahko zadosti vsem vidikom, tako poslovnim kot družbenim in okoljskim. Organizacija lahko prinaša v okolje pozitivne vrednote.

⁵² Čeprav so ti simboli materialni. Gre predvsem za to, da je materialni pomen povsem v ozadju, ključno vlogo je prevzela simbolna vrednost, kar posledično pomeni njeno še večjo odgovornost (promocija vrednot – kakšnih? katerih?).

⁵³ Odgovornost za oblikovanje ne leži izključno na »plečih« oblikovalca, ampak v enaki meri tudi na naročniku (posameznik ali organizacija) in nenazadnje tudi uporabniku oziroma kupcu.

⁵⁴ Naravne surovine za izdelke pridobivajo pri lokalnih proizvajalcih na različnih koncih sveta. Podpora in strateško partnerstvo z lokalnimi proizvajalci in skupnostmi obojim omogoča dolgoročen razvoj.

⁵⁵ V smislu podpiranja edinstvenosti posameznika in nediskriminacije z »diktatom« klasične lepote industrije.

⁵⁶ <http://www.thebodyshop.com> (2.7.2004)

9.6. Veščine in oblikovanje

»Oblikovalci morajo biti multi-funkcionalni in multi-talentirani posamezniki, sposobni presegati tehnične, tehnološke, psihološke in finančne ovire z visoko hitrostjo.«

Gierke (1996:178)

Oblikovanje kot ustvarjalna in praktična dejavnost za praktične in izvirne rešitve, ki zadovoljijo želeno funkcionalnost, zahteva od oblikovalca določeno znanje in določene veščine. Tako oblikovanje zahteva obliko, ki prispeva k privlačnemu estetskemu izgledu izdelka, ki upodobi njegovo ustreznost in funkcionalnost. Oblikovanje zahteva zapisovanje podatkov in risanje, ki je lahko klasično (s svinčnikom in papirjem) ali pa računalniško, z različnimi risarskimi in načrtovalskimi orodji. Vse te veščine težko najdemo združene v eni osebi, zato je proces oblikovanja skupinsko delo. Skupino sestavljajo strokovnjaki z različnih področij, od oblikovalcev, ki se ukvarjajo z zunanjo podobo izdelka, do tehničnih in praktičnih oblikovalcev, ki se ukvarjajo s funkcionalnim, tehničnim in inženirskim delom. Vsak od njih ima svojo vlogo v skupini in vsak prispeva h končnemu izdelku v skladu s svojimi veščinami.

Oblikovalci potrebni za oblikovanje izdelka ali storitve so: industrijski oblikovalci, konceptualni oblikovalci, risarji, grafični oblikovalci, vizualni oblikovalci, arhitekti in ostali, ki ji lahko najdemo tudi na Walkerjevem *Družinskem drevesu oblikovanja* (slika 3), kjer so definirane tudi korenine, iz katerih črpajo svoje znanje in veščine. Z razvojem tehnologije se spreminjajo veščine in znanja, ki jih mora poznati in obvladati oblikovalec. Kvalitetno oblikovanje je vsekakor rezultat širokega znanja in sposobnosti oblikovalca ter možnosti sodelovanja z ostalimi profesijami.

Dober oblikovalec mora posedovati določene veščine, kot so: integracija, interpretacija in konceptualizacija rešitev. Oblikovalci morajo svoje sposobnosti in veščine venomer razvijati, osvajati nove tehnologije in s kombinacijo novih znanj in veščin lahko razvijajo nove produkte in/ali storitve.

Rezultati raziskave opravljene v sklopu Desing Councila so podani v tabeli 4. Vrednost oblikovalca za organizacijo se kaže predvsem v obvladovanju teh ključnih veščin. Tabela 4

prikazuje proces oblikovanja, zahtevane ključne veščine in širok spekter znanj, ki segajo preko meja oblikovalske stroke.

Tabela 4: Ključne veščine oblikovalcev

Uporabne veščine	Znanje	Proces	Sposobnosti / pričakovanja
praktične oblikovalske veščine	proces	vizualizacija	zmožnost tveganja
tehnike ustvarjalnosti	material	raziskovanje	originalnost
komercialne veščine	trg	analiziranje in postavljanje	vključevanje prihajajočih trendov
	tehnologija	prioritet	
		postavitev scenarijev	aktivno in raziskovalno
predstavitev, pisanje poročil	komerciala	privzemanje in inoviranje	sodelovanje
		predstavitev in prepričljivost	upravljanje
		zbiranje informacij	negotovosti
		razumevanje in uravnovešenje želja udeležencev	
		intuitivno mišljenje in akcija	

Vir: Bruce in Harun (2001) »Exploring design capability for serial innovation in SMEs« European Design Academy Conference, Portugalska, april.

Podatke iz tabele 4 bomo primerjali s podatki iz tabele 5, ki prikazuje veščine, potrebne za oblikovanje izdelka. Veščine in naloge posameznega člana v skupini so bolj konkretizirane. Fox (1993:14) definira veščine posameznega člana skupine sledeče: (1) **Oblikovalec** določi estetske podrobnosti izdelka. Njegov cilj je z lepoto in privlačnim videzom izdelka pritegniti uporabnika, kupca. Najpomembnejše veščine estetskega oblikovalca so veščine kreiranja, oblikovanja, risanja in nekoliko manj inovativnosti in poznavanja materialov. (2) **Industrijski oblikovalec** estetiki doda praktični vidik, navadno z obliko, ki jo določa človeški faktor in zakonitostmi ergonomije. Pomaga si z inovativnostjo in poznavanjem materialov, dobro pa je, če pozna tudi rezultate analiz, fizikalne lastnosti in stroškovne okvire. (3) **Konceptualni oblikovalec** je od vseh oblikovalcev najširše razgledan in je osrednja oseba v skupini oblikovalcev. Ima najširše

znanje in naj bi združeval tudi vse veščine oblikovanja. Poleg poznavanja vseh osnov in nalog oblikovanja je njegova naloga tudi povezovanje dela vseh članov oblikovalske skupine. Končni izdelek ali storitev mora biti posledica pozitivnega kompromisa vseh udeleženih oblikovalcev. Poleg teh treh oblikovalcev Fox opredeli še projektanta in risarja, ki pa v svoji osnovi nista toliko oblikovalca kot realizatorja idej. (4) **Projektant** skrbi predvsem za ustreznost oblikovanja izdelka, kar pomeni, da mora oblikovan izdelek zadovoljiti vse proizvodne pogoje izdelave in stroškov. In nazadnje (5) **risar**, ki je zadolžen za izdelavo vseh potrebnih risb, načrtov, skic in drugih dokumentov, ki določajo končno podobo izdelka. Dokumentira delo skupine, saj zaznamuje vsako podrobnost, pomembno za končno izdelavo izdelka.

Tabela 5: Shema veščin, potrebnih za oblikovanje izdelkov

	Oblikovalec ⁵⁷	Industrijski oblikovalec	Konceptualni oblikovalec	Projektant	Risar
Kreacija	O	O	O	X	
Oblika	O	O	O	X	
Inovativnost	X	O	O	O	
Risanje	O	O	O	O	O
Materiali	X	O	O	O	X
Analize		X	O	O	X
Fizika		X	O	O	
Stroški		X	O	O	
Proizvodnja			O	O	X

O = osnovne veščine, X = drugotne veščine

Vir: Fox (1993:13).

Ob vsem tem je potrebno poudariti, da avtor v svoji shemi opisuje izključno oblikovanje izdelka in ne celotnega procesa oblikovanja izdelka, ki se nadaljuje tudi v marketingu (promocija in trženje) in komuniciranju z uporabnikom oziroma kupcem. Tako Fox izpusti grafičnega in informacijskega oblikovalca. Storitve, celostno lansiranje izdelka ali storitve na trg in strateške usmeritve korporativne identitete organizacije v oblikovanju je potrebno

⁵⁷ V tem primeru oblikovalec ni mišljen v najširšem pomenu besede, ampak kot oblikovalec, ki da oziroma določi izdelku njegov estetski videz.

obravnavati širše. Tako nekateri avtorji, npr.: Gorb (1990:3), Lorenz (1986), Gillian in Hollins (1991) poudarjajo, da je potrebno za celostno oblikovanje zajeti celoten cikel izdelka ali storitve, od začetka njegovega nastajanja (osnovna ideja) do prenehanja uporabljanja s strani uporabnika, se pravi do uničenja izdelka ali izrabe storitve. Bistveno je zavedanje, da se oblikovanje ne konča z izdelavo izdelka ali storitve. Le-to je potrebno prodati uporabniku in nenazadnje poskrbeti za ustrezno uničenje izdelka.

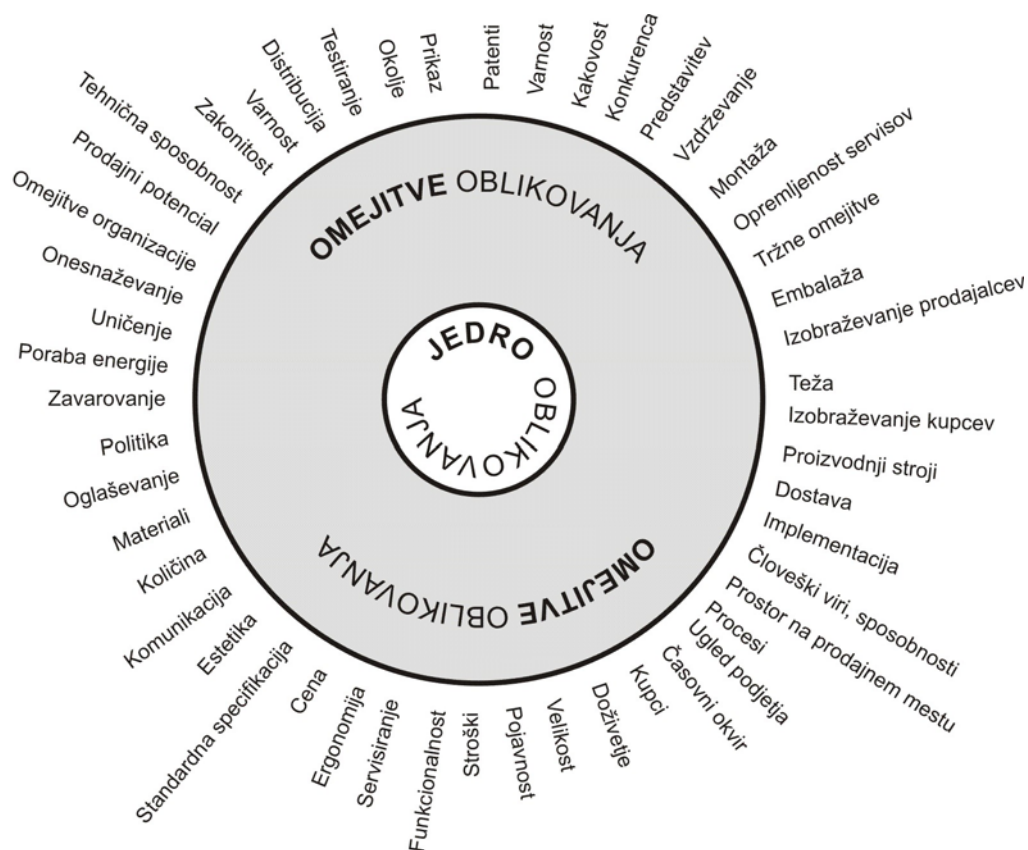
10. Kompleksnost oblikovanja

Kako kompleksno je oblikovanje, nam kaže že obravnavano Walkerjevo »*družinsko drevo oblikovanja*« (Cooper; Press, 1995:27). Različna področja, ki vplivajo na oblikovanje in korenine, iz katerih izhaja, vse to kaže na veliko kompleksnost oblikovanja že znotraj samega oblikovanja. K temu moramo dodati še vse različne discipline, s katerimi se v procesu raziskovanja, proučevanja, opazovanja, izvajanja in oblikovanja oblikovalec srečuje. Povezava oblikovanja in drugih disciplin: sociologije, filozofije, ekonomije, antropologije, ergonomije, zgodovine, ... je nujna, saj le na ta način ustvarimo oblikovalske presežke.

Fox (1993:12) meni, da je razumevanje kompleksnosti oblikovanja eden od načinov, ki pomaga narediti boljše izdelke ali storitve. Oblikovalec skozi poznavanje uporabnikovih želja, potreb in pričakovanj, njegovega nakupnega vedenja in načina uporabe izdelka lahko določi in oblikuje izdelek, ki naj bi izpolnjeval te zahteve. Na sliki 4 so prikazani elementi specifikacije oblikovanega izdelka. Vsi ti elementi morajo biti razdelani v najširšem smislu. Oblikovalec mora razumeti potrebe, ki naj bi jih izpolnjeval izdelek in poznati svojo vlogo v komunikaciji in interakciji med preostalimi funkcijami v organizaciji: marketingom, proizvodnjo, financami, pravnim vidikom, vzdrževanjem, strateško vlogo oblikovanja, itd. Oblikovalci bodo vse te informacije uporabili pri oblikovanju posameznega izdelka ali storitve. Vse te zahteve in informacije je potrebno uskladiti in na podlagi tega ustrezno voditi oblikovalski proces. Vodenje oblikovanja - menedžment oblikovanja je zahtevno in kompleksno opravilo, ki zahteva usklajeno delovanje celotne organizacije. Celotna organizacija mora poznati pomen in vlogo oblikovanja in ga kot takega vključiti v samo strategijo organizacije. Brez podpore oblikovanja znotraj organizacije ni možno uspešno izvesti tako kompleksno zasnovanih nalog. Le te ostanejo

oziroma pristanejo na nivoju projekta, ki ni vključen v organizacijsko strukturo in je njegov rezultat – uspeh na trgu in pri uporabniku močno vprašljiv.

Slika 4: Elementi specifikacije oblikovanega izdelka



Vir: Hollins in Hollins (1991:59).

Kompleksnost je v sami naravi oblikovanja.⁵⁸ Prepoznavanje te kompleksnosti je ključnega pomena za ustrezno vključitev oblikovanja v organizacijo in njene strateške usmeritve, cilje in filozofijo.

⁵⁸ Na to kompleksnost in celovitost oblikovanja, v svojih delih posebej poudarja že omenjeni Victor Papanek (1972), ki meni, da oblikovanja ni moč izločiti kot posamezne dejavnosti. Po njegovem je oblikovanje aktivnost, ki je prisotna v vseh človekovih dejanjih in aktivnostih.

11. Oblikovanje in organizacija

Ne glede na tip organizacije - profitna ali neprofitna, vsaka mora za svoj obstanek zadostiti osnovnim pogojem obstoja. Organizacija lahko obstaja le v primerih, ko (Doz, Hamel, 1998 v Bruce *et al.*, 2002:66): (1) ima zadostno število uporabnikov, ki si želijo ali potrebujejo njihove produkte ali storitve in so zanje pripravljeni plačati (neposredno ali posredno), (2) produkte ali storitve lahko zagotavlja z zadostnim finančnim profitom in (3) uporabniki se raje odločijo za kupovanje pri njih kot pri konkurenci. Enake pogoje za obstoj organizacije opredeli tudi Kotler (1998).

Na kakšen način bodo organizacije zadostile tem pogojem ter bodo hkrati konkurenčne in uspešne, je stvar strategije in politike organizacije. Med gonila razvoja lahko prištevamo: nove želje in potrebe uporabnika, nove tehnologije in industrije, družbene spremembe, trende, ipd. Mnoge organizacije uporabljajo oblikovanje kot enega glavnih gonil uspeha. V svetovalni hiši (Bruce *et al.*, 2002:10) PriceWaterhouseCoopers so na podlagi dobička na zaposlenega ugotovili, da vse organizacije⁵⁹ med prvih 5% in skoraj tričetrtine prvih 25% dajejo oblikovanju velik strateški pomen (oblikovanje je opredeljeno v strategiji organizacije).

Velik pomen oblikovanju pripisujeta tudi Kotler in Rath (1990), ki oblikovanje opredeljujeta kot proces, s katerim poskušajo organizacije optimizirati zadovoljstvo uporabnika in profitnost organizacije skozi ustvarjalno uporabo glavnih oblikovalskih elementov. Ti morajo biti ustrezno menedžerirani, saj le tako dajo ustrezne rezultate. Parcialno gledanje na oblikovanje (tabela 6) ne bo prineslo najboljših rezultatov. Mnogo organizacij še vedno ni dojelo problematičnosti parcialnega gledanja na oblikovanje, mnoge niti prisotnosti oblikovanja v organizaciji.⁶⁰ Neprepoznavanje oblikovanja kot celostnega procesa v organizaciji preprečuje uspešno aplikacijo oblikovanja v organizacijo. Povezave med oblikovanjem in strategijo organizacije, marketingom, R&R, proizvodnjo ter ostalimi funkcijami v organizaciji niso ustrezno vzpostavljene. Problemi oblikovanja se tako navadno obravnavajo znotraj oblikovalskega kroga in oblikovalci nastopajo v vlogi

⁵⁹ Podatki so dobljeni na podlagi poslovnih rezultatov iz leta 2000.

⁶⁰ Mnoge organizacije menijo, da oblikovanje v njihovih procesih ni prisotno. Ta trditev se praviloma izkaže za netočno, saj gre v takšnih primerih praviloma za »tiho oblikovanje« (*»silent design«*), v katerega so vključeni praktično vsi zaposleni v organizaciji, vključno z vrhnjim menedžmentom, le nihče ga ne prepozna in ne menedžerira.

»*stilstov*« (že izdelanemu izdelku oblikujejo zunanjo podobo in ne morejo vplivati na celostno reševanje naloge) ali »*umetnikov*«, ki izdelku dodajo »*umetniški vtis*«, kar pa, kot smo že spoznali, v bistvu ni pravo oblikovanje in dolgoročno ne prinaša zelenih rezultatov.

Tabela 6: Posledice parcialnega gledanja procesa oblikovanja

Če je oblikovanje videno izključno kot bo rezultat
inventivne ideje;	ideja praviloma ne uspe zadovoljiti uporabnikovih potreb in lahko doživi zavrnitev;
področje specialistov - "oblikovalcev", osebja v belih haljah R&R laboratorijev, ustvarjalnih posameznikov, itd.	pomanjkanje sodelovanja ostalih zaposlenih in pomanjkanje ključnih znanj in izkušenj z drugih perspektiv organizacije.

Vir: Bruce et al. (2002:38).

Menedžment oblikovanja je kompleksna naloga, ki zajema veliko specialistov: industrijski, grafični, modni, tekstilni, inženirski, idr., ki analitično in intuitivno ustvarjajo nove kvalitete izdelkov, storitev in komunikacij. Organizacije, svetovno znane po svojem oblikovanju, npr.: Sony, Lego, Braun, Apple, BMW, Philips, so uspešno transformirale oblikovanje izdelkov in storitev tako, da ti zagotavljajo maksimalno vrednost uporabnikom in organizaciji. Uspešno oblikovanje, po mnenju Smitha (Smith *et al.*, 1992 v Bruce *et al.*, 2002:66), zadovoljuje tudi ravnovesje treh ključnih organizacijskih faktorjev poslovanja: (1) zagotavljanje superiorne vrednosti, (2) upravljanje stroškov in (3) zagotavljanje zadostnega števila uporabnikov oziroma kupcev. Oblikovalec v prvi vrsti pomaga organizaciji razumeti potrebe in želje potencialnih uporabnikov oziroma kupcev. Organizaciji »dajo« nekaj nevsakdanjega za prodajo oziroma ponudbo. Nekaj kar vzbudi zanimanje, razburjenje, dražljaje, občudovanje, željo in lojalnost. Lahko je nekaj, kar na trgu še ne obstaja, lahko pa izboljšajo, osvežijo ali ustvarijo nove priložnosti za že obstoječe izdelke,⁶¹ s čimer posredno determinirajo ponudbo organizacije.

Vpliv oblikovalskih strategij na organizacijske cilje opisuje Bruce (Bruce *et al.*, 2002:8) v tabeli 7. Na kakšne načine lahko oblikovanje doprinese k strateškim ciljem organizacije

⁶¹ Poudariti je potrebno, da oblikovanje ni vedno nujno ustvarjanje nečesa povsem novega (izumljanje). Vedno lahko nadgradimo, re-inoviramo že obstoječe stvari ter poiščemo nove, inovativne rešitve na osnovnem izdelku (Bruce *et al.*, 2002:3-4). Npr.: žarnica, izum Edisona, je ostala v svojem konceptu skorajda nespremenjena, istočasno pa so majhne izboljšave žarnice v obdobju šestnajstih let, od 1880 do 1896,

preko vrednosti (cene), podobe (zunanjega izgleda), procesa in proizvodnje, je opredeljeno v funkcijah oblikovalskega procesa in oblikovalca.

Tabela 7: Nivoji strategije oblikovanja

Oblikovalska strategija	Oblikovalske funkcije	Cilji organizacije
Vrednost	izgled izdelka estetika kvaliteta standardi dodana vrednost	dodati vrednost za uporabnika in povečanje ugleda organizacije
Podoba	različnost izdelka raznolikost izdelka identiteta izdelka identiteta blagovne znamke ustvarjanje blagovne znamke	strategija in podoba organizacije
Proces	generiranje novih idej komuniciranje idej interpretacija idej integracija idej promocija izdelka	ustrezna kultura za generiranje novih idej, ustvarjalnost in inovativnost
Proizvodnja	zmanjševanje kompleksnosti uporaba novih tehnologij / materialov skrajševanje proizvodnega časa	izboljšave in krajšanje časa lansiranja

Vir: Bruce et al. (2002:8).

Oblikovanje je orodje in proces, s katerim organizacija, ob primernem menedžeriranju, lahko v veliki meri izboljša svojo konkurenčnost, pozicijo na trgu, prepoznavnost, vizualno podobo idr. Prepoznavnost organizacije lahko postane globalna in kot taka lahko močno vpliva na gospodarsko panogo in okolje, v katerem deluje.

pripeljala do drastičnega znižanja cene - 80%. Celo pri že uveljavljenih predmetih, kot je na primer kolo, lahko zasledimo kontinuiran razvoj in inovativnost.

12. Oblikovanje in gospodarstvo

Pomena oblikovanja za gospodarstvo so se mnoge države začele zavedati v času vse večje globalizacije in konkurenčnosti. Uspešnost povezave oblikovanja in gospodarstva vidimo lahko na primeru Italije, ki ima oblikovanje vpeto v samo narodovo identiteto. Kulturno, socialno in gospodarsko okolje daje oblikovanju tako močno podporo, da posebni vladni programi za aktiviranje oblikovanja niti niso potrebni. Da so vse človekove aktivnosti povezane z oblikovanjem (npr.: bivanje - narava, arhitektura, pohištvo; prehranjevanje - priprava in postrežba hrane, ambient; turizem - hoteli, turistična ponudba; moda - oblačila, obutev, modni dodatki, ...), vsekakor dokazuje Italija.⁶²

Načrtnega spodbujanja razvoja oblikovanja in povečevanja njegove vloge v gospodarski politiki se je lotilo mnogo držav (Blaich; Blaich, 1993:27-29). Tako je Japonska že leta 1973 na mednarodnem kongresu ICSID v Kyotu oznanila večjo vlogo oblikovanja v njihovem nacionalnem gospodarstvu. Oblikovanje je tako postalo del nacionalne in industrijske strategije Japonske, ki je dalo svetovno opazne rezultate - japonsko oblikovanje je prepoznavno (minimalistično; temelječe na tradiciji - zen budizem, narava, origami, keramika,...; *hi-tech* proizvodi, ...) in uveljavljeno. Prav tako imajo oblikovalsko razvite posamezne gospodarske panoge, npr.: domača in zabavna elektronika - Sony, modna industrija - Kenzo, avtomobilizem - Honda, Toyota, papirna industrija itd. Vsi ti primeri potrjujejo uspešnost aktiviranja oblikovanja v japonskem gospodarstvu v sorazmerno kratkem časovnem obdobju.

Jasno in poudarjeno podporo oblikovanju za izboljšanje konkurenčnosti in večjo prepoznavnost so izrazile tudi mnoge evropske države. (1) V Franciji skrbi za oblikovanje ministrstvo za kulturo z dvema podorganizacijama, posebej za oblikovanje - *Agence pour la Promotion de la Création Industrielle*⁶³ in *Centre de Création Industrielle*.⁶⁴ Obe organizaciji skrbita za povezovanje oblikovanja in oblikovalcev z industrijo, sponzorirata oblikovalske razstave in pomagata organizacijam pripraviti oblikovalske natečaje. Poleg tega Ministrstvo za industrijo podpira tudi deset regionalnih oblikovalskih centrov. (2) Španija močno promovira oblikovanje, predvsem v proizvodni in modni industriji, kjer je

⁶² V Italiji je celo uniforme za policiste oblikoval Giorgio Armani in italijanska nogometna reprezentanca predstavlja nove modne trende v nogometnem športu.

⁶³ Agencija za promocijo industrijskega oblikovanja. Op.: prevod avtorja.

tudi že zelo prepoznavna in uveljavljena. (3) Skandinavske države (Finska, Danska, Nizozemska) imajo dolgo zgodovino vladne podpore oblikovanju v gospodarstvu. Oblikovalski centri, sponzorirani s strani države, so središčna točka za oblikovanje in njegovo povezovanje z industrijo, širšo javnostjo in izobraževalnimi institucijami. Finska je bila prva država v Evropi z akademskim programom za menedžment oblikovanja.⁶⁵ (4) Oblikovanje v Nemčiji večinoma podpirajo regionalne vlade. Tako je bil npr. v Baden-Württembergu v Stuttgartu ustanovljen oblikovalski center, ki deluje v tesni povezavi z Ministrstvom za ekonomske zadeve in med drugim skrbi za promocijo oblikovanja, organizira razstave in oblikovalske izobraževalne programe. (5) Vladna podpora in vladno navdušenje nad oblikovanjem v Veliki Britaniji, v 70-ih in 80-ih letih, je bilo vzor in izhodišče za mnoge države. Vlada Margareth Thatcher je želela z dolgoročnimi in ambiciozno zastavljenimi programi vnesti zavest o pomenu oblikovanja v vse »kotičke« države. Na vseh šolskih stopnjah so bili ustanovljeni izobraževalni programi za oblikovanje, podprti so bili programi za izobraževanje oblikovalcev-profesionalcev. Predavali so najboljši svetovni oblikovalci z različnih področij. Ustanovili so svetovalne agencije s področja oblikovanja za mala in srednje velika podjetja. *Design Center* v Londonu prireja svetovno odmevne razstave in zagotavlja informacije o oblikovanju. Od začetkov pa vse do danes je Velika Britanija naredila velik korak v oblikovanju in postala poleg Pariza in Milana eno od svetovnih oblikovalskih središč z razvejano mednarodno oblikovalsko mrežo in aktivnim delovanjem *Design Councila* po vsem svetu.

V nasprotju z Japonsko in Evropo so ZDA, razen posameznih manjših enot, namenjale malo pozornosti oblikovanju. Le to je bilo prepuščeno posameznim organizacijam in izobraževalnim ustanovam. Izpostavimo lahko *American Center for Design*⁶⁶ v Chichagu, ki je skrbel za promocijo oblikovanja in izobraževanja na področju oblikovanja. Leta 1991 je bil ustanovljen *American Design Council*, ki naj bi pod eno streho združeval vse oblikovalske organizacije in njim sorodne skupine.

Vsi ti primeri in dejavnosti, ki so jih poduzele posamezne države za spodbujanje domačega gospodarstva, kažejo na potencial oblikovanja, ki pa je žal še vedno prevečkrat zapostavljen in neizrabljen. Politika države z jasno gospodarsko strategijo, v katero je

⁶⁴ Center industrijskega oblikovanja, ki je lociran v Centru Pompidou. Op.: prevod avtorja.

⁶⁵ Menedžment oblikovanja poučuje University of Industrial Arts Helsinki (UIAH) s tako imenovanim mednarodnim programom »Design Leadership« (Blaich, Blaich, 1993:28).

aktivno vključeno tudi oblikovanje, je eden izmed nujnih pogojev za uspešnost in prepoznavnost. Organizacija sama lahko s pomočjo kvalitetnega oblikovanja doseže izjemne rezultate, toda sinergijski učinki z ugodnim gospodarskim okoljem bodo uspešnost le še okrepili.

13. Oblikovanje in družba

Tesna povezava je tudi med oblikovanjem in družbo. Oblikovanje je namenjeno ljudem in oblikovalec svoje zamisli išče v družbi in okolju v katerem biva. Moč in vpliv oblikovanja smo obravnavali že v poglavju 9.5, kjer smo spoznali, kako lahko organizacija z oblikovanjem izdelkov ali storitev, ki jih ponuja, vpliva na družbo, v kateri deluje.

Z oblikovanjem kot sodobnim kulturnim fenomenom se v delu *The Culture of Design* ukvarja Guy Julier (2000:1). Avtor sodobno oblikovanje opredeljuje kot podjetno, fokusirano na lagodnost in potrošnjo ter kot tako v samem srcu industrije zabave. Po mnenju avtorja je oblikovanje bilo in je kolo političnega nasilja in simbolizma, ki ga lahko zlorabijo najmračnejše in benigne strukture. Oblikovanje služi kot neformalni indikator ekonomskega performansa, kulturnega preporoda in socialne blaginje. Redko katera praksa intelektualne in komercialne človeške aktivnosti posega na tako številna področja vsakodnevnega življenja, privatnega in javnega, kot oblikovanje. Oblikovanje danes prištevamo med hitro rastoče industrije. Porast pomena oblikovanja v družbi (Julier, 2000:2) v veliki meri temelji na prepoznanju njegovega ustvarjalnega potenciala za širšo globalno rast s strani nekaterih sociologov in ekonomistov (npr.: Lash; Urry, 1994; Molotch v Scott; Soja, 1996).

Oblikovanje v sodobni družbi dobiva vse večjo veljavo, predvsem tako imenovano »elitno«, lahko rečemo tudi »zvezdniško« oblikovanje,⁶⁷ za katerim stojijo znana oblikovalska imena in s pomočjo gospodarstva promovirajo določene kulturne in socialne dobrine, zavite v izdelano filozofijo. Družbeni odnos do takšnega tipa oblikovanja »z imenom« je, ali izrazito potrošniški ali kulten (kot del kulture »družbenih elit« oziroma

⁶⁶ Predhodno se je imenoval *The Society of Typographic Arts*.

specifičnih skupin).⁶⁸ Sodobni potrošnik se identificira s sodobnim oblikovanjem. Sodobni oblikovalski izdelki so nadgradnja njegove podobe, statusa in vloge v družbi.

Osebni okus kot odraz ali identifikacijo z določeno družbeno skupino ali slojem je raziskoval že Thorstein Veblen (1970).⁶⁹ Njegove raziskave je kasneje nadgradil Pierre Bourdieu (1984). Julier (2000:74-78) v svojem delu podaja rezultate Bourdieujeve študije, ki je temeljila na sistematični kvantitativni analizi »resničnega«⁷⁰ okusa in je zajemala širok spekter francoskih potrošnikov. Njegova teza je bila, da je izhodišče okusa v socialnem in kulturnem ozadju posameznika in ne v prvi vrsti v njegovi ekonomski pogojenosti. Posameznika bolj definira njegov prosti čas kot dejansko delo oziroma zaposlitev, ki ga/jo opravlja. Svoj sistem je zasnoval na temeljih Kantove estetike, ki ji je kot protiutež dodal anti-kantovsko popularno estetiko (tabela 8). Tako je estetika po Kantu bolj elitna, senzibilna, prefinjena, z višjim kulturnim in duhovnim kapitalom kot pa anti-kant estetika, ki jo opredeljuje kot vulgarna, visoka potrošnja za širše množice in bolj »mesena«.⁷¹

⁶⁷ Med oblikovalske zvezde sodobnega časa tako lahko uvrstimo: Philippe Starck, Neville Brody, Alessi (ustanovitelj Giovanni Alessi), Zaha Hadid, ... Njihova imena že imajo status blagovne znamke, ki obljublja »vstop« v določeno družbeno skupino (Julier, 1993).

⁶⁸ Kot kulten oblikovalski izdelek lahko npr., izpostavimo Alessijev ožemalnik, ki je izrazito estetski predmet brez praktične, funkcionalne vrednosti in ga lahko postavimo na polico kot »umetniški« predmet (Julier, 2000:69). Na drugi strani imamo t.i. »brezimno« oblikovanje, ki je v mnogih primerih lahko vrhunsko, tako v uporabnem kot estetskem smislu, a zaradi avtorja »brez imena« uradno ne bo prepoznan kot vrhunski oblikovalski izdelek.

⁶⁹ Odnos družba do oblikovanja v smislu: užitka, potrošnje in socialnega pomena.

⁷⁰ Kot »resnični okus« je mišljen okus, estetika vsakdanjega življenja, estetika dobrin, s katerimi se srečujemo in jih uporabljamo vsakodnevno.

⁷¹ Bourdieuju očitajo nekatere pomanjkljivosti in netočnosti predvsem glede obravnave izbranega vzorca, saj je avtor že v osnovi izbrane skupine razvrstil glede na njihov socialni položaj, npr.: delavska skupina, višji

Tabela 8: Kant in anti-Kant estetika

Kant estetika – elitna kultura	Anti-Kant estetika – pop kultura
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Višji kulturni kapital; ▪ Elitne kulture; ▪ Kultivirana, abstraktna namembnost; ▪ Duhovno orientirana (razumevanje); ▪ Utelesenje kot ezoterično, formalno, zborna; ▪ Subtilna, neodvisna in neopazna oblika, ki jo lahko »preberejo« le dovolj kultivirani in civilizirani posamezniki; ▪ Prioritetne fotografije: zelje in avtomobilsko trčenje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nižji kulturni kapital; ▪ Popularna kultura; ▪ Takojšen užitek; ▪ Telesno orientirano (senzualnost); ▪ Predstavljeno naturalistično; ▪ Očitno prikazano bogastvo in potrošnja, ki ju lahko »preberejo« vsi; ▪ Prioritetne fotografije: sončni zahod in prvo obhajilo.

Vir: Corrigan, 1997 v Julier (2000:76).

Osebni okus, okus družbe in želja po pripadnosti še danes v veliki meri gradijo odnos med posameznikom (družbo) in oblikovanjem. Odnos družbe do oblikovanja, predvsem inovativnega in revolucionarnega pa je praviloma podoben odnosu družbe do ustvarjalnosti nasploh. Družba in oblikovalec kot ustvarjalec sta v soodvisnem odnosu in sta odraz drug drugega.

srednji razred, itd., kar po mnenju nekaterih kritikov ne da točne slike o dejanskem okusu družbe do obravnavane teme (Julier, 2000:77).

II. MENEDŽMENT OBLIKOVANJA

Menedžment oblikovanja je sorazmerno nova ideja, prisotna v poslovnih krogih že več kot 50 let. Prvič se je uradno predstavila leta 1966, ko je Royal Society of Arts podelil prve nagrade za menedžment oblikovanja. S poučevanjem menedžmenta oblikovanja so pričeli na *University of Industrial Arts Helsinki - UIAH*, s programom »*Design Leadership*« (Blaich, Blaich, 1993:28). Kasneje se je podoben program razvil tudi na Londonski poslovni šoli - *London Business School*, leta 1976, leta 1982 pa so ustanovili samostojen oddelek za menedžment oblikovanja (Gorb, 1990:1). Uspešno in kvalitetno oblikovanje, ki bo zadovoljilo strateške cilje organizacije in bo uspešno orodje v rokah menedžerjev, zahteva ustrezno menedžeriranje. Oblikovalski viri in oblikovalski proces, ki ni ustrezno menedžeriran, ne bo dal posebnih rezultatov ali pa bodo izjemni oblikovalski rezultati le splet naključij. Tako imenovano *tiho oblikovanje* - »*silent design*«, je vsakdanji pojav v večini organizacij in pomeni, da vodilni v organizaciji sodelujejo v procesu oblikovanja in menedžerirajo oblikovanje, ne da bi se tega zavedali. Za kvalitetno menedžeriranje oblikovanja je najprej potrebno prepoznati prisotnost oblikovanja v organizaciji in njegov potencial za organizacijo. Vse to je podlaga za vzpostavitev sistema menedžmenta oblikovanja in spoznanja, da mora biti menedžer oblikovanja oseba z določenimi specifičnimi znanji (Gorb, 1990:74-76).

14. Opredelitev osnovnih pojmov - MENEDŽMENT, MENEDŽMENT OBLIKOVANJA, MENEDŽER OBLIKOVANJA

V strokovni literaturi zasledimo kar nekaj definicij menedžmenta. V bistvenih točkah so si vse zelo podobne. Eden ključnih avtorjev definicije menedžmenta je vsekakor Henry Fayol⁷² (Možina *et al.*, 2002:71-72), ki je na podlagi svojih izkušenj razvil teorijo menedžmenta. Danes tako imenovana klasična ali procesna teorija menedžmenta pravi, da se menedžment osredotoča na preučevanje uravnavanja vsega podjetja in ne na posameznika. Funkcijo menedžmenta loči od poslovnih funkcij (tehnično - proizvodnja;

⁷² Henry Fayol (1841-1925) je bil po izobrazbi rudarski inženir, vendar je večji del službovanja preživel kot menedžer, kar je vplivalo na njegovo gledanje na dogajanje v podjetju z očmi menedžerja in ne z očmi inženirja. Svojo (evropsko) teorijo o procesnem menedžmentu je najbolj temeljito predstavil v delu *Administration industrielle et generale* (1916). Do podobnih ugotovitev sta kasneje, neodvisno od Fayola, prišla še James D. Mooney in Reilly (Možina *et al.*, 2002:71-74).

komercialna – nabava, prodaja; financiranje; računovodstvo in varnostno funkcijo) in menedžment razčleni na planiranje, organiziranje, ukazovanje, usklajevanje in kontroliranje. Cilj menedžmenta je usklajevanje navedenih funkcij in zagotavljanje njihove smotrnosti in smotrnega doseganja cilja podjetja. Po Fayolu menedžmenta ne smemo zamenjati z upravljanjem. Upravljanje zanj pomeni usmerjanje podjetja k njegovemu cilju in menedžment na najbolj smotrni način zagotovi pogoje za upravljanje.

Podobno opredelita MENEŽMENT Jaklič in Hočevar (1999:13-14), ki govorita o menedžerskem podsistemu kot sistemu, ki »...je tisti podsistem podjetja, katerega vsebina sta odločanje o vseh dejavnostih, ki jih vsebuje na zunaj vidni poslovni proces in njihovo usklajevanje. Odločanje in usklajevanje sta sestavna dela štirih menedžerskih funkcij: funkcije načrtovanja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja in funkcije nadziranja«. V nadaljevanju avtorja definirata glavne lastnosti posameznih funkcij. Tako je (1) načrtovanje opisano kot stalno predvidevanje prihodnjega poslovanja, kar pomeni predvidevanje ciljev in poti za njihovo doseganje, predvidevanje smotrne porabe dela in delovnih sredstev. Poteka s pomočjo analize, predvidevanj, določevanja ciljev in poti ter preverjanjem odločitev. (2) Organiziranje opredelita kot dodeljevanje posameznih delovnih nalog zaposlenim v organizaciji. Delovna mesta je potrebno povezati v oddelke, oddelke v večje enote in te v organizacijo. Vsaka posamezna enota naj bi bila organizirana tako, da čim več doprinese k uspehu organizacije. Sledi (3) vodenje, s katerim določamo delo, komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi, motiviranje zaposlenih k želenemu vedenju in zastavljenim organizacijskim ciljem. (4) Nadzor poslovanja lahko opredelimo kot dejavnost, ki se ukvarja s presojanjem pravilnosti in odpravljanjem nepravilnosti pri poslovnih procesih in stanjih. Potrebno je ugotoviti neujemanje, poiskati njegove vzroke in predlagati ustrezne ukrepe za uresničitev ali spremembo načrta.

MENEŽMENT OBLIKOVANJA (*design management*) je sorazmerno mlada disciplina. Definicija menedžmenta oblikovanja (Blaich in Blaich, 1993:13) nam jasno definira vlogo in proces oblikovanja. Menedžment oblikovanja je implemetacija oblikovanja kot formalnega programa aktivnosti znotraj organizacije s komuniciranjem ustreznosti oblikovanja za dolgoročne korporativne cilje in koordinacija oblikovalskih virov in aktivnosti na vseh ravneh za doseg zastavljenih korporativnih ciljev. Bistvena informacija znotraj te definicije je, da je oblikovanje program in ne neformalna aktivnost. Kot program

sodeluje od postavitve strategije in ciljev organizacije vse do realizacije teh ciljev. Podobno definira menedžment oblikovanja tudi Gorb (1990:2).

MENEDŽER OBLIKOVANJA je oseba, ki opravlja naloge menedžmenta oblikovanja. Upravlja in vodi oblikovalske vire, promovira oblikovanje v organizaciji in zunaj nje, skrbi za strategijo in kontinuiranost oblikovanja. Podrobneje se bomo z menedžerjem oblikovanja seznanili v posebnem poglavju v nadaljevanju.

15. Inkorporacija oblikovanja v organizacijo

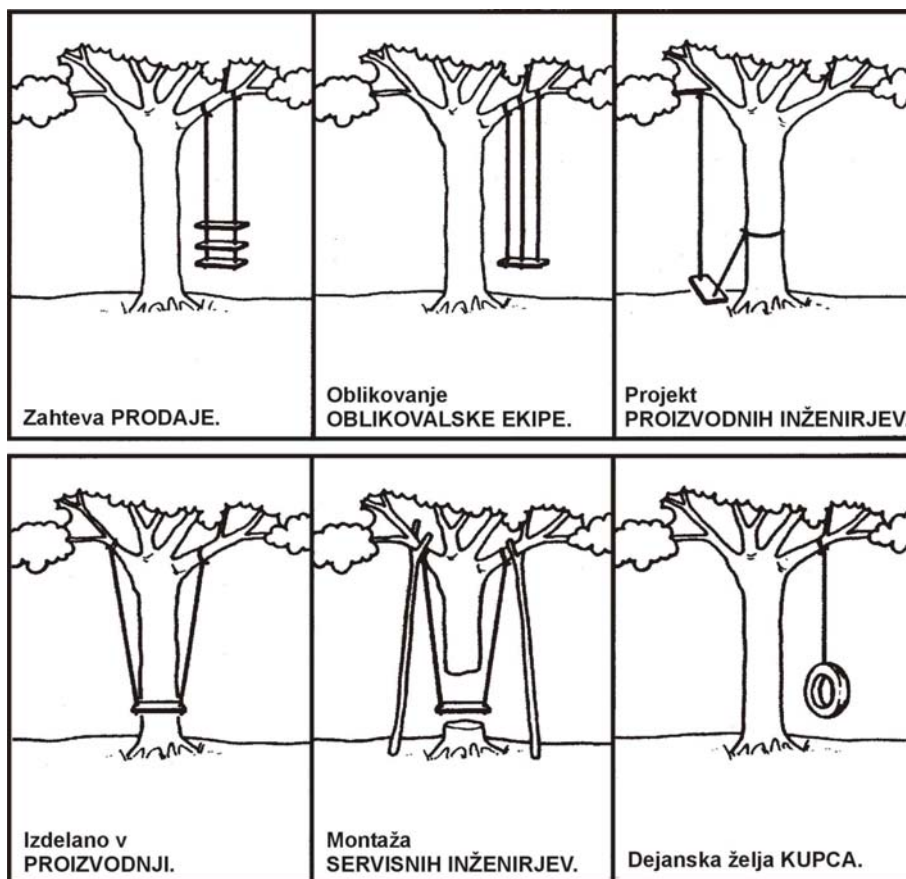
Potreba po inkorporaciji oblikovanja v organizaciji vsekakor obstaja. V prvem delu naloge smo spoznali, da je vse kar človek počne in naredi oblikovano. Da smo v bistvu vsi oblikovalci in da imamo ljudje različne sposobnosti in motivacije. Vsaka nova stvar, inovacija ali izum, mora dobiti neko podobo - obliko. Ali bomo to spoznanje izkoristili in razmislili o priložnostih, ki so nam skozi to ponujene, je stvar posameznika ali organizacije. Vprašanje je, kako organizacija prepozna (če sploh) in obravnava oblikovanje. Ali organizacija meni, da oblikovanje lahko prispeva k njenim strateškim ciljem? Lahko z oblikovanjem doseže boljše poslovne rezultate? Ali lahko z oblikovanjem izboljša pozicijo na trgu – poveča tržni delež? Zmanjša pritožbe uporabnikov? Izboljša produkte ali storitve, ki jih izdeluje ali ponuja?

Aktivna integracija oblikovanja v organizacije z namenom aktiviranja oblikovalskih potencialov se je zgodila predvsem kot posledica vse večje globalizacije, zahtevnejših uporabnikov oziroma kupcev, potrebe po vse večji diferenciaciji izdelkov in storitev, novih tehnologij in spremenjenih družbenih razmer (Blaich in Blaich, 1993:18-22); (Lorenz, 1987:41-45). Koncept programa holističnega oblikovanja⁷³ so uspešno integrirale mnoge organizacije, med drugim tudi: IBM, Apple, Sony, Philips, Braun in Bang & Olufsen. Oblikovanje v takšnih organizacijah gre daleč preko oblikovanja privlačne zunanosti oziroma stiliranja (»*style*«). Oblikovanje je resnično uporabljeno celostno in v celoti

⁷³ Blaich (Blaich in Blaich, 1993:22) opredeljuje holistično oblikovanje kot program oblikovanja, ki vsebuje tako izdelčno (tudi storitveno) oblikovanje kot grafično oblikovanje in oblikovanje komunikacij ter arhitekturno oblikovanje (oblikovanje okolja).

integrirano v organizacije, kar nam vsekakor dokazuje tudi dolgoročna in globalna uspešnost omenjenih organizacij.

Slika 5: Kako ne oblikovati gugalnice ali nevarnosti slabe koordinacije.



Vir: Mike Smith v Lorenz (1986:115).

Ne glede na tip organizacije ali projekt je oblikovanje aktivnost, proces. Učinkovito oblikovanje je močno odvisno od integracije oblikovanja v vse poslovne procese znotraj organizacije. Seveda so nekateri vidiki oblikovanja odvisni od tipa projekta in organizacije. Da ne bi proces in rezultat oblikovanja izgledala kot sliki 5, bi morala organizacija pred začetkom projekta odgovoriti na naslednja vprašanja:⁷⁴

(1) Zakaj potrebujete oblikovanje?

Organizacija lahko potrebuje oblikovanje kot odgovor na spremenjene želje uporabnikov, za izboljšanje vaših izdelkov ali storitev, za implementacijo inovacije ali za reakcijo na

hitro razvijajočo se konkurenco. Lahko obstajajo razlogi za takojšnjo uporabo oblikovanja, spodbujeni s strani organizacije - interni razlogi ali spodbujeni od zunaj, iz okolja - eksterni razlogi. Med interne razloge, ki spodbudijo oblikovanje, tako prištevamo: (1) inovacije - kot konkurenčna prednost, (2) rast, (3) tehnologijo, razvoj in raziskave ter drugi razlogi, kot so (4) videz in občutek - izboljšanje ali osvežitev percepcije organizacije v očeh uporabnika oziroma kupca, (5) strateške spremembe in (6) blagovna znamka. Med eksterne razloge za aktiviranje oblikovanja prištevamo: (1) konkurenco, (2) tehnološki razvoj, (3) kulturne spremembe, (4) nove trende in (5) vrednost blagovne znamke.

Med ostala vprašanja sodijo: **(2) Za koga oblikujete?, (3) Kakšni / kaj so vaši cilji?, (4) Kako menedžirate ideje in koncepte?, (5) Kako se odločate?, (6) Kako realizirate oblikovanje?, (7) Kako dostavljate, prodajate izdelke ali storitve? in (8) Kako se učite iz izkušenj?.**

Odgovori na vsa ta vprašanja so nam lahko v veliko pomoč pri inkorporiranju oblikovanja v organizacijo. Organizacijska struktura, način vodenja, sprejemanje odločitev, itd., vse to moramo definirati v začetni fazi inkorporacije oblikovanja, saj bomo le na ta način uspešno vgradili oblikovanje v organizacijsko strukturo oziroma le to ustrezno spremenili. In kot je bilo že v uvodu omenjeno, organizacija mora v prvi fazi najprej prepoznati potencial, ki ga ima v sebi oblikovanje, da le tega lahko inkorporira in uporabi za realne projekte in cilje. V fazi uporabe in aplikacije procesa oblikovanja v realne projekte je zelo pomembno vedeti, kako organizacija vidi oblikovanje – kot dekoracijo, stiliranje ali kot integrirano komponento, ki skozi vse organizacijske aktivnosti vpliva na končni rezultat.

Že definicija menedžmenta oblikovanja namreč dobro opredeli eno bistvenih lastnosti potrebno za uspešno inkorporiranje oblikovanja v organizacijo – **oblikovanje** moramo obravnavati kot **program aktivnosti znotraj organizacije** in ne kot enkratno aktivnost procesa izdelave novega izdelka kot npr.: *stiliranje* končne podobe izdelka izključno na všečnem videzu. Le na način celostne vključitve oblikovanja v organizacijo lahko izkoristimo vse njegove potenciale. Holistično gledanje na oblikovanje in organizacijo je ključ do uspeha. Oblikovanje je potrebno inkorporirati v organizacijo kot program aktivnosti, ki se ne dogajajo izolirano v oblikovalskem oddelku in niso le stvar

⁷⁴ <http://businessinformationsite.org/Silos/Actions/DesignProcess.html> (17.6.2004)

oblikovalcev. V nadaljevanju bomo spoznali, kje vse se nahajajo temelji uspešnega oblikovanja. Začetek je vsekakor v strateških ciljnih organizacije.

15.1. Strategija organizacije in oblikovanje

*»Oblikovanje ni več le del marketinga in strategije. Biti mora del njenega samega bistva.«
Christopher Lorenz, Financial Times (Blaich in Blaich, 1993:18)*

V poslovni strategiji večine organizacij praviloma ni zaslediti oblikovanja. Medtem ko v praviloma najuspešnejših organizacijah, zasledimo izdelane in izvajanje strategije in programe za oblikovanje. Oblikovalci kot povezovalci znanj in pretvorniki informacij med tržniki, inženirji in uporabniki lahko v veliki meri doprinesejo k večji konkurenčnosti in prepoznavnosti organizacije in dodani vrednosti njenih izdelkov in/ali storitev. Bistveno lahko pripomorejo k boljšim odnosom z uporabnikom – kupcem (boljša in lažja uporabnost izdelka in/ali storitve, manj pritožb, ...) in dobavitelji. Oblikovalci so v svojem bistvu zagovorniki uporabnika – človeka, njegovih vrednot in njegovih potreb.

Klasične teorije opredeljujejo strateško planiranje kot (Možina *et al.*, 2002:271) vrsto planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije. Osrednje vprašanje obstoja in razvoja organizacije je vezano na njen poslovni program. Primarno razvojno vprašanje, ključno vprašanje strategije vsake organizacije je, katere vrste produktov ali storitev lahko ponuja ali opravlja. Naslednje vprašanje je, kako učinkovito je sposobna te produkte ali storitve delati ali opravljati. Izvedba izbrane strategije zahteva primerno organizacijsko strukturo in obratno, primerna organiziranost omogoča organizaciji izvedbo strategije. Oboje je tesno prepleteno in povezano. Strateški cilji operacionalizirajo poslanstvo⁷⁵ in vizijo⁷⁶ organizacije. Organizacija naj bi po mnenju avtorjev (Hočevár *et al.*, 2003:81) imela vsaj šest strateških ciljev, od katerih mora biti vsak dosegljiv v obdobju od 6 do 24 mesecev. Strateški cilj mora biti specifičen, merljiv, realen in časovno opredeljen oziroma omejen.

⁷⁵ Poslanstvo organizacije je kratek in jasn dolgoročen zapis o namenu organizacije. Namen organizacije izraža razlog za obstoj le-te. Uporabno poslanstvo mora upoštevati naslednje: zapis poslanstva mora temeljiti na vrednotah (še posebej do pričakovanih glavnih interesnih skupin) in na osrednji sposobnosti organizacije (Hočevár *et al.*, 2003:70).

⁷⁶ Vizija je zrcalna slika prihodnosti organizacije. Vizija mora biti specifična, posebna oziroma drugačna od vizij drugih organizacij, merljiva, realna in časovno omejena. Pišemo jo za obdobje treh do petih let (Hočevár *et al.*, 2003:74).

Pomen korporacijske strategije⁷⁷ je življenjskega pomena za organizacijo, saj kreirajo prihodnost organizacije. V njej morajo biti opredeljeni cilji, vizija in poslanstvo organizacije. Čeprav je v večini primerov še vedno v domeni uprave ali vrhnjega menedžmenta, nekateri že opozarjajo na nujno razširitev odgovornosti za izdelavo strategij. Tako Gary Hamel (2000:149):«...odgovornost za izdelavo strategij mora biti širše distribuirana. Vrhnji menedžment se mora odpovedati monopolu nad ustvarjanjem strategije. Ne moremo imeti inovacij v poslovnem modelu brez inovacij v političnem modelu.»⁷⁸ Tako danes že lahko zasledimo organizacije, ki svojo strategijo formulirajo kot poroko nasprotij. Takšna strategija je vznemirljiva, emocionalna, odprta in zabavna. Je strategija, ki jo ljudje lahko občutijo in začutijo ter živijo (Bruce *et al.*, 2002:63). Tehnokratska strategija⁷⁹ pomaga organizacijam pri fokusiranju na cilje in pri učinkovitosti. Ob zavedanju, da so uporabniki stimulirani za nakup s čustvi, trendi in vsebino, ugotovimo, da samo to ni dovolj. Tehnokratski strategiji je potrebno dodati ustvarjalnost in strast, ki sta podlaga za ustvarjalnost in inovativnost.

Kot smo že ugotovili za organizacijo ni dovolj, da oblikuje nekaj, kar ima vrednost. Organizacija mora ustvariti nekaj, kar ima vrednost, ki jo vsaj neka določena skupina uporabnikov oziroma potencialnih potrošnikov prepozna kot superiorno vrednost v primerjavi s konkurenco. Strategi temu pravijo diferenciacija. Diferenciacija sama po sebi ni zmagovalna konkurenčna prednost, saj samo drugačnost ni dovolj. Organizacija mora biti drugačna na način, ki ga uporabniki oziroma potencialni potrošniki prepoznajo kot privlačnega, atraktivnega. Obstajajo organizacije, ki proizvajajo produkte ali storitve, ki so drugačni in slabi, kar vodi v upadanje tržnega deleža.

Uspešna konkurenčna strategija zahteva istočasno uravnoteženo delovanje treh ključnih faktorjev: (1) zagotavljanja superiorne vrednosti, (2) upravljanja stroškov in (3) zagotavljanja zadostnega števila uporabnikov - kupcev (Bruce *et al.*, 2002:66). Oblikovanje pomaga organizaciji doseči ravnovesje med vsemi tremi faktorji in pri doseganju uspešne konkurenčne strategije, vendar pa samo oblikovanje - oblikovanje, ki ni

⁷⁷ V korporacijski strategiji je opredeljeno, s katerimi dejavnostmi naj se organizacija ukvarja in kako naj jih vodi. Celostna strategija temelji na elementih poslovne strategije, funkcijskih strategij in korporativne strategije (Hočevar in Jaklič, 1999:68).

⁷⁸ Op.: prevod avtorja.

⁷⁹ Neznani menedžer je opisal tehnokratsko strategijo:«... kot bi se ljubili na podlagi kontrolnega seznama, razvitega za lansiranje vesoljskega plovila.»

uspešno integrirano v organizacijo in v celoten organizacijski delovni proces - brez ustreznega celostnega pristopa, ne zagotavlja zmagovalne strategije.

Razumevanje diferenciacije, vodenja stroškov in fokusiranja je strateški pristop, katerega pionir je Michael Porter. Ta strateški pristop omenja tri poslanstva za oblikovalce, s katerimi lahko zagotovijo organizaciji:

- produkte ali storitve, drugačne od konkurence;
- cenovno ugodne produkte ali storitve;
- produkte ali storitve fokusirane na zadovoljevanje potreb in specifičnih zahtev ciljne skupine.

Strateška analiza, ki jo opravimo na začetku in nam odgovori na vprašanje: »Kje smo zdaj?«, sledi definirana vizija, ki poda odgovor na: »Kam hočemo?«. Ko ugotovimo, da so cilji zastavljeni v viziji realni, oziroma jih lahko uresničimo, se osredotočimo na strategijo, ki nam bo odgovorila na vprašanje: »Kako bomo do tja prišli?« (Hočevar *et al.*, 2003:80). V nadaljevanju se bomo seznanili s štirimi izbranimi pristopi k postavljanju strategij, ki jih v svojem delu "*Strategy Safari*" predstavlja Henry Mintzberg (Bruce *et al.*, 2002:67-71) in so pomembni za oblikovalce in njihovo poslanstvo za uresničevanje teh strategij. Organizacija se mora na podlagi lastnega programa, njenih kompetenc in ciljev odločiti in premisliti katerega od teh ali katerih drugih bo uporabila za doseganje zastavljenih ciljev. Strateške odločitve so pomembne tako v primerih, da strategije ni, kot v primerih, da strategiji sledimo.

I. Pozicijska strategija (»positioning«)

Pozicijska strategija je strategija, v kateri se organizacija odloči, katero pozicijo na trgu (obstoječem ali novem) želi v prihodnosti zasesti in katere kompetence mora v ta namen razviti. Gre za jasno strategijo - organizacija želi doseči določen produkt ali storitev - tržno pozicijo.

Organizacija, ki prevzame pozicijsko strategijo, bo:

- fokusirana na določene in/ali potencialne trge;
- razvila portfelj potrebnih kompetenc;
- izmišljala izdelke ali storitve s konkurenčnimi prednostmi za izbrane trge;
- inovirala na izbranem tržnem segmentu vsaj tako hitro kot konkurenca;

- inkorporirala nove tehnologije za okrepitev tržne pozicije produkta ali storitve;
- obvestila izbrane trge o njihovi dodani vrednosti, konkurenčni prednosti.

Za oblikovalca takšna strategija pomeni, da mora oblikovati produkte ali storitve, ki imajo vse potrebne lastnosti in nepremagljivo očarljive dodatke za potrošnika. Oblikovalec je v vlogi obrtnika. Oblikovanje zahteva hitrost, večina dela je bolj rutinskega in detajlnega. Oblikovalsko delo je projektno.

Kot primer organizacije s takšno strategijo lahko navedemo kar avtomobilsko panogo. Strategija je v njihovem primeru lahko opredeljena kot, npr.: »Želimo razviti serijo avtomobilov 4x4 za prosti čas, namenjeno zgornjemu cenovnemu razredu. V tem segmentu želimo imeti pozicijo prvega ali drugega proizvajalca.«

II. Gonilna strategija (»momentum«)

V primeru uporabe gonilne strategije se organizacija odloči za razvoj določenih kompetenc, ki jo bodo pripeljale do cilja. Investiranje in razvoj ključnih kompetenc je osnova strategije. Hamel in Prahalid (Bruce *et al.*, 2002:69) imenujeta tako organizacijsko usmerjenost tudi ključne kompetence - »*core competence*«. Osnove gonilne strategije ležijo v vojaški strategiji - »*blitzkrieg*«. Če ima organizacija na razpolago prave vire, kompetence in zagon lahko prehitijo mnoge, lahko tudi vse konkurente.

Organizacija z gonilno strategijo bo:

- fokusirana na razvoj določenih kompetenc;
- izbrala kompetence, ki zagotavljajo dobre temelje za ustvarjanje nove ali boljše vrednosti;
- razvijala kompetence vsaj tako hitro kot konkurenca;
- razvijala tehnologije tam, kjer bodo le te okrepile portfelj kompetenc organizacije;
- izrabljala kompetence za zagotavljanje superiornih izdelkov in/ali storitev;

Oblikovalci in njihove sposobnosti so v takšnih organizacijah ključnega pomena. Organizacija obravnava oblikovanje kot dinamičen vir in ne kot projekt. Mnogo farmacevtskih in računalniško - programerskih organizacij je vodenih na takšen način. Kot

dober primer organizacije z gonilno strategijo lahko navedemo Black & Decker⁸⁰. Njihovi »hišni« oblikovalci ne delajo na določenih projektih, ampak skupinsko in lahko prehajajo z enega na drugo področje. Vse je usmerjeno v inovativno oblikovanje, ki izhaja iz podanih osnovnih izhodišč in lahko proizvaja domiselne in inovativne produkte za primerno ceno.

III. Gibčna strategija (»agile«)

Gibčna strategija se dogaja v realnem času, danes in sedaj. Organizacija se odloči, katere kompetence želijo razviti ali pridobiti in katere priložnosti želijo raziskati.

Organizacija, ki prevzame gibčno strategijo, bo:

- fokusirana na ustvarjanje in realiziranje priložnosti;
- pridobila ali najela kompetence, ki jih potrebuje in jih opustila, ko jih ne bo več potrebovala;
- razvila hitro odzivno se in podjetno organizacijo.

Takšen tip strategije zasledimo predvsem v zabavni in modni industriji. Njihov cilj je iznajdljivost, fleksibilnost in hiter odziv na priložnost. Organizacije s takšno strategijo se hitro odzivajo na potrebe uporabnikov in znajo zbrati vire za specifične projekte. Nove ideje, zanimive kombinacije znanj in nove poti izkoriščanja kratkotrajnih potreb so bistveni za konkurenčno zmago. »Agile« organizacija je podjetna na vseh nivojih.

Znotraj takšne organizacije ima oblikovalec pomembno vlogo. Lahko je član strateške ekipe, lahko tudi njen vodja. Oblikovalec ni v službi strategije, ampak je njen ustvarjalec. Formula za uspeh je uspešno srečanje uporabnikovih potreb in pravih produktov ali storitev, ki jih organizacija razvije pred konkurenti. Hitrost procesa in pravi produkt ali storitev sta srce uspeha. V tem delu je vloga oblikovalca življenjskega pomena. Oblikovalec zagotovi idejo in jo spravi v življenje - strateško namero prevede v praktično možnost.

IV. »Jaz tudi« strategija (»me too«)

»Jaz tudi« strategija pomeni, da organizacija izrablja bogate priložnosti, ki so jih drugi inovirali in/ali lansirali na trg. Dobre ideje organizacija pobere od drugih in jih uporabi v

⁸⁰ Black & Decker je eno vodilnih podjetij na področju električnih aparatov, malih hišnih pripomočkov za gospodinjstvo in hišna opravila, pripomočkov za vrt ipd.

lastne namene. Edinstvenost ni lastnost »jaz tudi« strategije. »Jaz tudi« strategija je lahko zelo profitabilna: trg je že raziskan in preverjen, vhodni stroški so nizki.

Organizacija, ki prevzame »jaz tudi« strategijo, bo:

- pustila drugim, da zavzamejo položaj prvega na trgu;
- takoj razvila nove produkte ali storitve in procese, ki jih lahko prisvoji;
- izboljšala ideje, ne le kopirala;
- izkoristila prednost nižjih začetnih stroškov in ponudila trgu svoje produkte ali storitve po še ugodnejših cenah.

Tudi v primeru »jaz tudi« organizacije so oblikovalci bistvenega pomena in lahko naredijo velik doprinos k uspešnosti organizacije. Oblikovalec uporabi že znano, uveljavljeno idejo in jo preoblikuje, poudari in po možnosti zniža stroške, tako da odstrani nebitvene ali manj bistvene elemente. V tem primeru oblikovalec ni originator, ampak izboljševalec.

Po »jaz tudi« strategiji so znana predvsem japonske organizacije. Njihov način kopiranja konkurenčnih izdelkov na področju avtomobilizma in elektronike jih je pripeljal do vodilnega položaja na trgu. Poznamo primer japonskega Canona, ki je od takrat vodilnega na področju fotokopirnih strojev - Xeroxa, prekopiral njihovo tehnologijo in jo tehnološko nadgradil tako, da je istočasno lahko tudi znižal stroške. Seveda je to možno le v primeru, ko ima organizacija ustrezne znanstvenike in oblikovalce, ustrezno tehnologijo in proizvodnjo ter se je sposobna izogniti morebitnim tožbam (patentne tožbe, kršenje pravic intelektualne lastnine) (Chapman, 1991 v Bruce *et al.*, 2002:71).

In zakaj je pomembna strategija za oblikovalca? Oblikovalec pomaga organizaciji razumeti potrebe in želje potencialnih uporabnikov njihovih produktov ali storitev. Oblikovalci ustvarjajo vrednostne koncepte - zagotovijo uporabniku nekaj, kar ni vedel, da si želi, dokler tega ni videl, izkusil, občutil. Organizaciji dajo nekaj nevsakdanjega, produkt ali storitev, nekaj kar vzbudi občudovanje, čustva, željo in kasneje lojalnost. Osvežijo, razširijo in ustvarijo priložnosti za formiranje ponudb, ki definirajo organizacijo. Vede ali nevede so v strateški ekipi organizacije. Ali kot pravi Dave Francis (Bruce *et al.*, 2002:61):« Oblikovalci doprinesejo energijo strategiji. Najdejo poti naprej. Njihova valuta

je sposobnost in njihovo področje delovanja je prostrano. Potrebujemo njihovo ustvarjalnost - mogoče bolj kot kdajkoli prej.«

Poznavanje korporativne strategije organizacije je za oblikovalce bistvenega pomena, saj le s poznavanjem ciljev organizacije, poznavanjem njene vizije in poslanstva lahko v polni meri doprinesejo k uspehu organizacije. Francise (Bruce *et al.*, 2002:71-72) navaja sedem vodil, ki oblikovalcem pomagajo prepoznati njihov strateški pomen v organizaciji, in sicer naj oblikovalec: (1) spozna, da je lahko idejni vodja; (2) spozna, da so ovire, poslabšanja, zastoji del njegovega dela; (3) ima širok, neobremenjen pogled na svet; (4) pozorno posluša; (5) bo pripravljen »izmisliti si neverjetno«; (6) si pridobiva prijatelje; (7) bo fleksibilen.

Z aktivnim sodelovanjem oblikovalci lahko veliko doprinesejo k prepoznavnosti organizacije, k njeni uspešnosti in konkurenčnosti na trgu ter njeni odličnosti. Za nekatere organizacije⁸¹ je oblikovanje tako močnega strateškega pomena, da imajo v upravi tudi člana, zadolženega za področje oblikovanja. Oblikovanje kot eden izmed ključnih elementov strategije organizacije zasledimo v nemškem BMW-ju. Korporativna strategija organizacije⁸² je po njihovem filozofija, ki navdihuje vsakega posameznika v skupini BMW. Vpliva na organizacijsko strukturo in igra vitalno vlogo v procesu odločanja. Izraznost njihovega korporativnega etosa izhaja iz brezkompromisne vrhunskosti. Rezultat je izjemna blagovna znamka z nezamenljivo identiteto. Avtomobili in motorji fascinirajo ljudi po vsem svetu in vsak dan pridobivajo nove občudovalce. In uspeh še dodatno krepi poslovno skupino BMW. Tako korporativno strategijo organizacije opredeljujejo v BMW-ju. Druge organizacije bodo svojo korporativno strategijo zgradile na njim lastnih vrednotah in ciljih, ki jih želijo doseči in podati svojim partnerjem. In kar je še zelo pomembno (Hočevar *et al.*, 2003:114):« Strateško razmišljanje mora postati vsakodnevno opravilo vseh zaposlenih v organizaciji in kontinuiran proces.«

Ob vsem tem je pomembno zavedanje, da »ena lastovka še ne prinese pomladi«, kar v primeru strategije in oblikovanja v organizaciji pomeni, da prvi rezultati verjetno še ne

⁸¹ Organizacij katerih osnovo poslanstvo je povezano z oblikovanjem, npr. modna industrija, in imajo v upravi ali vrhnjem menedžmentu oblikovalce ne bomo posebej navajali. Velja pa omeniti nekatere organizacije, ki so oblikovanje s pridom uporabile za konkurenčno prednost pred tekmeci in imajo med člani uprave tudi oblikovalca ali člana, ki menedžerira oblikovanje, npr: angleško podjetje za mobilno telefonijo in storitve Vertu, avtomobilsko podjetje Renault in Sony, kjer je bil oblikovalec celo predsednik uprave.

bodo vidni z realizacijo prvega projekta. Pomemben je celosten pristop in nekaj potrpežljivosti, ki bodo v relativno kratkem obdobju prinesli in pokazali prve rezultate – uspešnejše poslovanje, boljšo prepoznavnost, učinkovitejši proces oblikovanja v organizaciji, boljše sodelovanje z zunanjimi partnerji (dobavitelji, svetovalnimi agencijami, idr.), večji izkoristek vloženih sredstev, oblikovalsko vodene programe, učinkovitost in konkurenčnost. Za realizacijo strategije s pomočjo oblikovanja bo potrebno nekaj časa in realizacija strategije bo vključevala tako izdelke in storitve kot komunikacije znotraj in zunaj organizacije ter delovno okolje organizacije.

15.2. Marketing in oblikovanje

Oblikovanje in marketing⁸³ sta v simbiotičnem odnosu. Marketinški strokovnjaki veliko svojega časa preživijo v sodelovanju z različnimi oblikovalci - grafični, industrijski, arhitekti za notranjo opremo, internet, idr. Oblikovalci pri svojem delu potrebujejo informacije, ki jih priskrbi marketing, npr.: definiranje trendov, definiranje potreb uporabnikov, nakupne navade, ciljne skupine, analiza konkurence, organizacijske vidike na projekt (pogled na projekt in pričakovanja organizacije od projekta) in nenazadnje marketinški finančni okvir znotraj katerega oblikovalci ustvarjajo. Dobra komunikacija, tesno sodelovanje in poznavanje dela je osnova za dobre rezultate. Slaba komunikacija med marketinškimi strokovnjaki in oblikovalci lahko povzroči opazne težave. Projekt praviloma ne propade zaradi slabe ideje, ampak zaradi nezmožnosti polnega izkoristka oblikovalskega potenciala in njegove marketinške aplikacije na trg. Nepravi in pomanjkljivi podatki o projektu dani oblikovalcu imajo lahko za posledico nerealistične roke za izdelavo projekta, ki skupaj z nepopolnim *briefom* ne zagotovijo učinkovite vizualizacije oblikovalske ideje in projekta. Potrebno je upoštevati, da morata tako marketinška kot oblikovalska ekipa imeti na voljo dovolj časa, da kvalitetno pripravita in razvijeta svoje materiale. Le tako se lahko izognemo kasnejšim napakam, ki se bodo skoraj zagotovo pojavile, njihovem popravljanju in ponovnemu vračanju na izhodišča (Bruce *et al.*, 2002:82-83).

⁸² http://bmwgroup.com/e/0_0_www_bmwgroup_com/1_untern.../1_1_1_strategie.shtm (26.5.2002)

⁸³ V slovenski strokovni literaturi se uporabljata dva pojma: (1) marketing in (2) trženje. Trženje je poslovenjen izraz za mednarodni izraz – marketing. V nalogi bomo v nadaljevanju uporabljali mednarodni izraz za trženje, tj. marketing.

Oblikovanje kot aktivnost, katere temeljna lastnost je ustvarjalnost, ne more natančno zagotoviti, kakšen bo končni rezultat, produkt ali storitev. Šele ko je rezultat realiziran, ga lahko ocenimo. Prav ta negotovost pa je s strani marketinga videna kot veliko tveganje. Bruce (Bruce *et al.*, 2002:84) predlaga naslednje aktivnosti, ki naj bi jih povzel marketing za zmanjšanje tveganosti:

- za projekt je potrebno pridobiti ustrezne oblikovalce;
- marketing mora razumeti oblikovalske veščine in znanja;
- v začetni fazi je potrebno določiti finančni okvir projekta in plan projekta;
- oblikovanje je potrebno vključiti čimprej, tako v izdelavo »*briefa*« kot konceptualno fazo;
- jasno je potrebno definirati izhodišča in vidike projekta;
- marketing mora zagotoviti oblikovalcem potrebne in zahtevane marketinške informacije;
- podpirati oblikovanje s sprotnim zagotavljanjem tehničnih informacij.

Marketing za realizacijo svojih idej potrebuje oblikovalce in oblikovalci za svoje ideje potrebujejo marketinške strokovnjake. Katera marketinška sprožila so vzvod za aktiviranje oblikovalcev, je prikazano v tabeli 9.

Tabela 9: Marketinška sprožila za oblikovanje

Marketinške naloge	Oblikovalska dejanja (outcome)
Organizacija želi prvič lansirati nov produkt ali storitev na trg;	Razvoj novega izdelka ali storitve;
Organizacija želi povečati tržni delež;	Oblikovanje promocije;
Organizacija želi pridobiti nazaj izgubljen tržni delež;	Sprememba produkta ali storitve;
Organizacija se želi razširiti na trgu;	Razširitev linije produktov;
Organizacija se želi razširiti na nove trge.	Embalažni in promocijski materiali.

Vir: Bruce et al. (2002:84).

15.2.1. 4P marketinga in oblikovanje

Klasični marketinški elementi, znani kot 4P marketinga⁸⁴ - produkt (*Product*), cena (*Price*), prostor (*Place*), promocija (*Promotion*), so vsi tesno povezani z oblikovanjem. Analiza posameznih elementov nam pokaže njunost povezave med marketingom (4P) in oblikovanjem ter dejavnosti oblikovanja, ki jih le to opravlja za zagotavljanje konkurenčne uspešnosti organizacij.

V tabeli 10 lahko vidimo, kje vse se marketing srečuje z oblikovanjem in kje vse oblikovanje lahko naredi opazen doprinos h konkurenčnosti in uspešnosti organizacije in marketinga. Za vsako področje posebej je potrebno najeti ustrezne oblikovalce (grafične, industrijske, vizualne, komunikacijske, internetne, arhitekte, interier oblikovalce, ...) in jim podati primerne in ustrezne informacije, da lahko opravijo svoje delo čim boljše. Vse pa kaže na veliko prepletenost aktivnosti in interdisciplinarnost znotraj organizacije in tudi izven nje (najem zunanjih strokovnjakov - specialistov).

Tabela 10: Marketinški 4P in oblikovanje

Marketing	Oblikovanje
Produkt ⁸⁵ (<i>Product</i>)	Oblikovaje vpliva na kvaliteto, funkcijo, uporabnosti, zanesljivost, razlikovanje in videz produkta ali storitve. Vpliva na zapomljivost organizacije in njenih produktov ali storitev z ustrezno vizualno korporativno identiteto.
Cena (<i>Price</i>)	Z uporabo optimalnih materialov, energije in proizvodnje ter optimalnim oblikovanjem lahko vpliva na ceno produkta ali storitve.
Prostor (<i>Place</i>)	Oblikovanje prostora mora podpirati prodajo produktov ali opravljanje storitev. Produkti ali storitve morajo biti oblikovani tako, da ustrezajo distribucijskem prostoru in distribucijski prostor mora biti oblikovan primerno uporabniku - kupcu.

⁸⁴ Richard Dow je o trženju storitev dejal: »Štiri prvine (4P) trženja storitev so: ljudje, ljudje, ljudje in še enkrat ljudje«.

⁸⁵ Produkt ali izdelek Kotler (1998:432) definira: »Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo in ki lahko zadovolji željo ali potrebo.« Med izdelke, ki se tržijo, spadajo: fizični izdelki (npr.: avtomobil, knjiga, miza, krožnik, idr.), storitve (npr.: koncert, kozmetična nega, medicinske usluge, idr.), osebe (npr.: Michael Jordan, David Beckham, Helena Blagne), kraji (npr.: Bled, Benetke, Pariz), organizacije (npr.: Unicef, Amnesty International, Greenpeace) in ideje (npr.: načrtovanje družine, varna vožnja, boj proti drogam).

Promocija (<i>Promotion</i>)	Večina promocijskega gradiva ⁸⁶ temelji na vizualni podobi. S promocijskimi gradivi organizacija posredno pošilja sporočilo o svoji identiteti in poslanstvu uporabniku - kupcu.
--------------------------------	---

Vir: Bruce et al. (2002:82).

V nadaljevanju bomo podali še nekaj ključnih področij, kjer se srečujeta in dopolnjujeta oblikovanje in marketing.

15.2.2. Korporativna identiteta organizacije in oblikovanje

»Resnična konkurenca med organizacijami na mednarodnih trgih bo v prihodnosti temeljila na ugledu organizacij.«⁸⁷ *Martin Sorrell (Hart; Murphy, 1998:63)*

Velik pomen oblikovanja v marketingu najdemo v oblikovanju korporativne identitete organizacije, ki zajema njeno komuniciranje, tako z zunanjimi javnostmi (poslovni partnerji, kupci, uporabniki, dobavitelji, krajani, konkurenca,...) kot internimi javnostmi (z zaposlenimi). Korporativna identiteta organizacije je območje, kjer med seboj na emocionalnih osnovah tekmujejo organizacije. Močna, jasna in enotna sporočila organizacije morajo biti posredovana preko njenih produktov ali storitev, trgovine, prodajnih mest, interneta, ... Vizualni elementi korporativne identitete morajo biti koordinirani tako, da povečajo moč identitete organizacije.

Korporativna identiteta organizacije je bistvenega pomena za prepoznavnost organizacije na trgu in razlikovanje od konkurentov. Z njo organizacija izraža njej lastne značilnosti, njeno edinstvenost in različnost. S korporativno identiteto prispeva k jasni identifikaciji in podobi organizacije in k njeni vizualni usklajenosti, tako notranji kot zunanji. Korporativna identiteta je tesno povezana s celotno strategijo organizacije, z njeno vizijo in poslanstvom. Oblikovalci kot prenašalci besed v vizualne simbole⁸⁸ in vizualno podobo

⁸⁶ Med promocijsko gradivo štejemo promocijske (materiali in sporočila za končnega uporabnika) in prodajne materiale (materiali za trgovce), vse oblike medijskega oglaševanja (TV, radio, tiskani oglasi - plakati, tiskani mediji, svetlobna telesa, idr.). Promocijska sporočila so posredovana tudi preko drugih oblikovanih elementov, npr.: korporativno oblikovano prodajno mesto (trgovina ipd.).

⁸⁷ Op.: prevod avtorja.

⁸⁸ Simboli in podobe so prepoznani po vsem svetu in se ne srečujejo tako kot jezik, z nerazumevanjem jezika in posledičnim nepoznavanjem vsebine, sporočila. Novo nastale izmišljene podobe skomunicira organizacija in preko njih pošlje v svet željeno sporočilo. Npr: svetovno najbolj znan znak, ikona organizacije, Coca-Cola

organizacije, ki nejezikovno komunicira s svetom, morajo dobro poznati identiteto organizacije in njene cilje, vizijo in poslanstvo, da le to lahko prevedejo v simbolno govorico. Po Blaichu (Blaich in Blaich, 1993:8) gre korporativna identiteta organizacija daleč preko korporativnega logotipa, dopisnih glav, ipd. Slednje je v bistvu del oblikovanja komunikacij. Korporativna identiteta organizacije ima svoje zametke tako v oblikovanju izdelka ali storitve in se podaljšuje v oblikovanje okolja in oblikovanje komunikacij. Korporativna identiteta je seštevek vseh teh področij oblikovanja. Menedžment vseh teh ključnih prvin za korporativno identiteto nam pokaže kako različne skupine, tako odjemalci ali uporabniki kot zaposleni, vidijo organizacijo. Ob tem moramo ločiti med korporativno identiteto organizacije in njenim imageom oziroma podobo. Bruce (Bruce *et al.*, 2002:90) opredeli image organizacije, kot nekaj na kar organizacija nima direktnega vpliva. Ljudje gradijo image organizacije na podlagi tega kar vidijo, slišijo in čutijo. Na image organizacije vplivajo sporočila, zapisi v časopisih, dogodki v javnosti ipd. Korporativno identiteto organizacije pa gradi organizacija sama. Skozi korporativno identiteto jasno sporoča svoje vrednote, cilje, poslanstvo. Eden glavnih izzivov vsake organizacije je odstranjevanje neskladij med korporativno identiteto in imageom organizacije.

Kaj vse gradi korporativno identiteto organizacije? Na prvem mestu so vsekakor vizualni elementi, s katerimi se organizacija predstavlja zunanjemu trgu in so sestavni del njene celostne podobe. Korporativna identiteta naj bi odražala odgovore na vprašanja (Bruce *et al.*, 2002:91): **(1) Kdo smo?** Kaj je bistvo naše organizacije? Kakšen je naša strategija? Kakšen je naš karakter? **(2) Kaj dela našo organizacijo edinstveno?** Kakšne so naše konkurenčne prednosti? Kakšna je naša kultura glede vrednot in norm? **(3) Kakšno je naše poreklo?** Zgodovina organizacije in njeno poslanstvo in vizija. **(4) Kam smo namenjeni?** Kakšni so cilji organizacije? Kakšna bo njena prihodnost?

je na vseh koncih sveta prepoznan in povezan z določenimi čustvi, občutki in sporočilom, ne glede na jezik, ki ga govorijo ljudje. V primeru da uporabimo že ustvarjen simbol, pa lahko naletimo na težave. Mogoče ne na našem trgu, v drugem kulturnem okolju pa ima lahko določen simbol prav poseben pomen. Npr.: Hitler je svastiki popolnoma spremenil vsebino in ljudje jo danes zaznavajo povsem drugače, kot so jo prvotno. Enako se je v državah bivše Jugoslavije zgodilo s petokrako zvezdo, katere pomen je večpomenski in se tudi navezuje na odličnost, ravnovesje, človeka, itd. in ki je po razpadu Jugoslavije za nov državni simbol ni želela uporabiti niti ena bivša republika federacije. Jo pa zato najdemo v celostni podobi Evropske unije kot enega močnih razpoznavnih elementov. Več o simbolih in njihovem pomenu, zgodovini in uporabi se nahaja v internetni enciklopediji simbolov na strani <http://www.symbols.com> (25.5.2004).

Olins (1990) identificira tri glavne tipe strategije korporativne identite, ki jih prevzamejo organizacije:

(1) monolitna identiteta *(monolithic identity)*

V primeru monolitne identitete sta organizacija in njena blagovna znamka sinonim, npr.: Siemens, Motorola, Nokia, Unicef, Rdeči križ.

(2) združevalna identiteta *(endorsed identity)*

V primeru združevalne identitete je znano tako ime organizacije kot tudi ime blagovne znamke. Ime organizacije povezuje znane blagovne znamke, ki ji pripadajo, npr.: General Motors - Cadillac, Pontiac ali Mercator - Zdravo življenje.

(3) identiteta blagovne znamke *(branded identity)*

V tem primeru ime organizacije ni splošno znano, v ospredju je izključno znana blagovna znamka, npr.: proizvajalec Procter & Gamble je lastnik blagovnih znamk: Oil of Olay, Vidal Sasson, Old Spice, Ariel, Lenor, Pampers, Always, Blend-a-med, ...; proizvajalec Unilever je lastnik blagovnih znamk: Dove, Rama, Knorr, Domestos, Magnum, Lipton, ... in nemški proizvajalec Biersdorf, ki poseduje zelo znane blagovne znamke, kot so: Nivea, Hansaplast, Tessa.

Vse tri naštetje strategije nam kažejo na močno povezanost blagovne znamke⁸⁹ in korporativne identitete organizacije. Organizacija se za določeno strategijo odloči glede na svoje dolgoročno strategijo, sredstva, ki jih je pripravljen vložiti in cilje, ki jih želi doseči.

Pri oblikovanju korporativne identitete nikakor ne smemo pozabiti na oblikovanje internih, notranjih komunikacij. Bruce (Bruce *et al.*, 2002:89) pravi, da skozi prikazujemo vrednote⁹⁰ organizacije zaposlenim in z njimi komuniciramo. To se mora odražati tudi na vseh vizualnih pojavljanjih organizacije: od njenih transportnih sredstev do uniform,⁹¹ poštnih enot, reklamnih sporočil,

⁸⁹ Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine proizvajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih. Blagovna znamka je dokaj zapleten simbol, ki lahko sporoča do šest pomenov: (1) lastnosti, (2) koristi, (3) vrednote, (4) kultura, (5) osebnost in (6) uporabnik (Kotler, 1998:444).

⁹⁰ Vrednote, kot so: inovativnost, odločnost, uspešnost, zanesljivost, skrbnost, strokovnost, mednarodnost.

⁹¹ V nekaterih organizacijah imajo t.i. »dress code« priročnik v katerem je navedena kultura oblačenja organizacije.

15.2.3. Marketing - izbor in sodelovanje z oblikovalci

Marketing mora razumeti vlogo in pomen oblikovalcev, saj le tako lahko s skupni delovanjem dosežejo zastavljene cilje. Izbor pravih sodelavcev in uspešno sodelovanje je bistvenega pomena za uspeh. Organizacija ima lahko zaposlene lastne oblikovalce, lahko najema zunanje oblikovalce ali kot se pogosto dogaja, naredi mešano skupino iz zunanjih in internih oblikovalcev. Organizacija mora za njene potrebe znati poiskati prave oblikovalce, narediti primeren *brief*, finančno voditi projekt in dobro sodelovati z oblikovalcem ali oblikovalsko organizacijo.

Bruce (Bruce *et al.*, 2002:104) predlaga, da pred izborom zunanjega oblikovalca ali oblikovalske organizacije odgovorimo na naslednja vprašanja:

- Katera znanja mora oblikovalec imeti? Kateri tip oblikovalca želimo najeti?
- Kakšne so naše vizualne in stilske zahteve?
- Kakšna bo vloga oblikovalca?
- Kakšen tip odnosa pričakujemo?

Na osnovi teh zahtev naredimo seznam oblikovalcev in organizacij, ki ustrezajo našim zahtevam. Z njimi v nadaljevanju opravimo razgovore in na podlagi zgornjih kriterijev izberemo najprimernejšega.

Sledi vzpostavitev odnosa, ki temelji na zaupanju in odprtem ozračju med naročnikom (organizacijo) in oblikovalcem ali oblikovalsko organizacijo. Ustvarjalnost in uspešnost sodelovanja je v veliki meri odvisna od odnosa in načina sodelovanja. Bruce in Jevnaker (1998) (v Bruce *et al.*, 2002:105) poudarjata pomembnost osebne kemije in investiranja v dolgoročne in kvalitetne poslovne odnose ali kot pravita formiranje *strateške povezave*.⁹² S takšnim odnosom in sodelovanjem oblikovalec lahko spozna korporativno organizacijsko kulturo in organizacijske aktivnosti, ki mu pomagajo pri razvoju primernih rešitev. Za uspeh oblikovanja so ključni elementi: (1) zmožnost vživeti se v oblikovanje, (2) razumevanje oblikovalskega vložka (*»inputa«*), (3) vključitev oblikovanja v projektno skupino in (4) menedžeriranja oblikovalcev.

⁹² Npr.: v Sloveniji tak tip povezave zasledimo med Mobitelom in Agencijo 41, Mercatorjem in Pristopom.

15.2.4. Marketing kot vir informacij za oblikovalce

Za oblikovalce je marketing eden glavnih virov bistvenih informacij za oblikovalske projekte. Bruce (Bruce *et al.*, 2002:97), kot eno glavnih nalog marketinga definira pripravo *briefa*.⁹³ Oblikovalski *brief* je zapis glavnih dejavnikov in zahtev projekta, namenjen predvsem oblikovalcem. V njem naj bi se jasno zrcalile zahteve in pogledi na projekt ostalih sodelujočih. Informacije služba marketinga zbere na različne načine pri različnih virih. Bruce (Bruce *et al.*, 2002: 99-100) navaja nekaj marketinških virov informacij za oblikovanje: (1) uporabnikov ali kupčev odziv: pohvale in pritožbe; (2) servisno poročilo in garancijski pogoji; (3) razstave in sejmi; (4) tehnična, prodajna in strokovna literatura; (5) možnost preživetja na trgu; (6) razvoj v podobnih panogah; (7) uporabniške skupine, seznam kupcev in uporabnikov; (8) delavnice, na katerih sodelujejo: inženirji, tržniki, kupci in uporabniki.

Raziskave, ki jih opravlja služba marketinga, je potrebno prevesti v informacije, ki bodo služile oblikovalcem kot vir informacij in bodo pripomogle k čim boljši rešitvi zastavljenega projekta. Oblikovalci praviloma prejmejo grobe orise profilov kupcev ali uporabnikov in tržnih trendov, le ti pa zadostujejo le kot startna osnova, kot sprožilo za oblikovalski proces. Dobro sodelovanje in hitra izmenjava ključnih, najnovejših informacij med oblikovalci in marketingom je bistveno za uspeh. Uspeh projekta namreč ni odvisen le od oblikovanja in oblikovalcev, temveč tudi od širših marketinških pogojev: dobro identificirane ciljne skupine, uspešnega finančnega upravljanja projekta, proračuna namenjenega projektu, marketinških raziskav, itd. (Bruce *et al.*, 2002:108).

⁹³ *Brief* je kratko, koncentrirano izhodišče za oblikovalce. Priprava *briefa* vzame kar precej časa, saj je potrebno zbrati informacije z zelo različnih virov. Ključne informacije, ki naj bi bile definirane v *briefu* so (Bruce *et al.*, 2002:43): (1) časovni okvir: časovni okvir projekta, časovni okvir aktivnosti, rok za izdelavo, rok lansiranja, ... (2) standardi: ISO, zakonodaja, panožni standardi, organizacijska pravila, ... (3) trg: profil uporabnika oziroma kupca, velikost trga, servisne ugodnosti za kupca, trženjski vidiki, način prodaje ali distribucije, želena prodaja, ... (4) konkurenca: pregled in ocenitev konkurence, analiza njihovega pojavljanja, pozicije na trgu, omejitve, produktna ali storitvena paleta, ... (5) proizvodni proces: predvideni stroški proizvodnje, možnosti in omejitve proizvodnje, ... (6) nastop izdelka ali storitve: Kaj to je? Kako oz kaj dela? Čemu je namenjeno? Kako deluje? Bistvene zahteve, edinstvene prednosti, različice, varnost, uporabnost (npr.: »easy to use«), ... (7) materiali in drugi tehnični podatki: možnosti in omejitve, (8) servis: garancije, servis, popravila, (9) prodajna cena, (10) testiranje: znotraj organizacije, odziv uporabnikov oziroma potencialnih kupcev, regulatorna testiranja, plan testiranj, ... (11) kvaliteta / cilji / plani in (12) količina. Podane so točke »*proforma briefa*«. Vsaka organizacija bo naredila *brief* ustrezen njihovim specifičnim zahtevam. *Brief* ni nujno dolg papir, je pa pomembno, da predstavi koncentrat vseh naštetih pomembnih informacij. Poleg tega lahko organizacija v *brief*, predvsem za zunanje oblikovalce, vključi tudi

15.3. Finance in oblikovanje

V naravi organizacij je, da ne želijo trošiti denarja, razen v primerih, ko je to res nujno potrebno. Z vidika poslovne uspešnosti organizacije je to logično in naravno. Hkrati pa je to mnogokrat tudi razlog, da se organizacije ne odločajo za vlaganje v oblikovanje - mnoge namreč smatrajo oblikovanje kot nepotreben in drag proces. Vendar lahko trdimo, da takšna trditev v bistvu ne drži. Območje in potencial oblikovanja v smislu poslovanja organizacije je daljnosežno - med drugim oblikovanje lahko prispeva k novim idejam in pristopom, naredi poslovni proces bolj učinkovit, ponudi koristna znanja in veščine ter izboljša strateško planiranje in razmišljanje. Na daljši rok dobre oblikovalske rešitve lahko izkažejo očitne rezultate v finančnem smislu - povečanje dobička, v odnosu do uporabnikov ali kupcev in v dojetanju blagovne znamke organizacije. Oblikovanje mogoče res ni poceni, a prihranki in koristi lahko presežejo začetne stroške.⁹⁴ V nadaljevanju bomo spoznali nekatere vidike finančnega upravljanja in oblikovanja. Kje so skupne, povezovalne točke in zakaj je potrebno njuno uspešno sodelovanje?

Naraščajoča konkurenca vedno bolj sili organizacije k tehnološki diferenciaciji izdelkov in varovanju intelektualne lastnine. Tržni pritiski po vedno novih in novih izdelkih in storitvah, katerih razvojna doba je vedno krajša, so pripeljali do tega, da izdelki niso več delani le na osnovi oblikovanja in razvoja, ampak tudi na razvoju tehnoloških osnov, ki so osnova za družino izdelkov.⁹⁵ Inovativne organizacije se usmerjajo na marketinške in cenovne cilje, raje kot da stroške preprosto dodajo končni ceni. Za vzdrževanje konkurenčne prednosti je nujno, da organizacija vnaprej, že v strategiji napove in konceptualno definira oblikovalski proces tudi z vidika upravljanja stroškov, finančnega menedžmenta. Pogoj za učinkovito finančno upravljanje oblikovanja je sposobnost in

program korporativne identitete in strategijo organizacije. Na podlagi *briefa*, se izbira in ocenjuje oblikovalske rešitve in predloge.

⁹⁴ <http://www.cbi.org.uk> (18.1.2004); Sykes, Paul (2002): Competitive advantage through design. Design Council, London; .pdf verzija, str. 31.

⁹⁵ (Lorenz v *Financial Times*, 1993) Izvršni direktor Mercedes Benza je spoznal, v kontekstu upada prodaje, da so avtomobili njihovega podjetja preveč dobri, preveč kakovostni (*»overengineered«*) in predragi. Potem je Mercedes naredil radikalen korak in se orientiral, organiziral v strategiji razvoja produkta osnovanega na »končni ceni«. To je pomenilo, da je razvoj novega produkta potekal od zadaj – od končne cene produkta nazaj - do zasnove (tehnične in oblikovalske) avtomobila. Kot drugi primer inovativnega oblikovanja in učinkovitega upravljanja stroškov lahko navedemo General Motors - Ford Motors, kjer so prvi uporabljali posamezne dele avtomobilov za več različnih modelov in s takšnimi majhnimi izboljšavami zmanjšali stroške proizvodnje avtomobila, kar uporabnik ali kupec niti ne opazi ali občuti. Finančna rezerva je skrita v sami izdelavi avtomobila.

znanje finančnikov, da razumejo tako proces oblikovanja novega izdelka kot tudi vlogo in naravo odločanja o oblikovanju.

Glavna težava pri ocenjevanju oblikovanja in njegovem tržnem prispevku leži predvsem v tem, da je oblikovanje podsistem inoviranja produkta in kot tak kompleksen in multidisciplinaren. Merjenje končnega rezultata v obliki dobička, časa obstoja na trgu ali spremembe podobe so močno odvisne od oblikovanja v določenih pogojih in hkrati sodelovanja mnogih disciplin, predvsem: R&R, inženiringa in marketinga. Vrhunsko oblikovanje je lahko neuspešno zaradi slabe koordinacije, šibke podpore podpornih služb in drugih dejavnikov. Tehnično je zelo težko porazdeliti rezultate na vložek, ki je bil vložen na začetku. Ali kot pravita Cooper in Chew, (1996:94):« Ne merite uspeha posameznega oddelka. Vedeti moramo, da trg ne nagraduje nadstandardnih komponent, le nadstandardno integrirano oblikovanja». Ob vsem tem si velja zapomniti besede Bradleya (1997:424 v Bruce *et al.*, 2002:171):« Splača se vložiti denar v oblikovanje, vendar je pomembno, da ga vložimo dovolj zgodaj in previdno. Oblikovalski proces izdelave novega izdelka ali storitve stane 15% predvidenega proračuna. Ob hitrem, zgodnjem vložku v oblikovanje nam dejansko ostane 80% te vsote.»

Vse to govori o kompleksnosti in problematiki ocenjevanja oblikovanja z vidika financ. Finančniki lahko pomagajo oceniti tveganja, priložnosti in možnosti, ki obstajajo na vsaki stopnji razvoja in oblikovanja novega izdelka ali storitve. Finančno upravljanje je pogosto videno kot napetostni element, ki se na eni strani sooča z umetniško svobodo in potrebo po ustvarjalnosti ter na drugi strani s finančno kontrolo projektov za zagotavljanje optimalnih učinkov oblikovanja in projekta. V vsem tem pa tudi tiči razlog za tesno sodelovanje med oblikovanjem in finančnim upravljanjem.

Zanimivo limitirano raziskavo narejeno za ugotavljanje oblikovalske učinkovitosti sta opravila Hertenstein in Platt (1997:10-19). Študija je pokazala, da je večina metričnih kazalcev kvantitativnih in nefinančnih. Raziskava je bazirala na osmih študijah (*case studies*) in vprašalniku, ki ga je izpolnilo 46 menedžerjev oblikovanja. Pokazala je 16 finančnih in 27 nefinančnih kazalcev, ki se uporabljajo za vrednotenje oblikovalskega rezultata. Avtorja študije priporočata ravnovesje med kvantitativnimi in kvalitativnimi merili oblikovanja, le ta pa so odvisna od:

- **Narave oblikovanja** - npr.: merjenje inženirsko oblikovalskih projektov je bolj kvantitativno, medtem ko je merjenje industrijskega oblikovanja, vezanega na identiteto proizvoda veliko bolj vezano na kvalitativna merila.
- **Tipa oblikovanja** - ali je oblikovanje inovativno ali je nadgradnja obstoječega oblikovanja. Večja kot je negotovost - bolj ko je oblikovanje inovativno, bolj je merjenje oblikovanja kvalitativno.
- **Faze življenjskega cikla izdelka** - v primeru, da je projekt v fazi mehkih informacij in strateških kriterijev, je ocenjevanje bolj kvalitativno, čim bolj se faza oblikovanja bliža realizaciji in se negotovosti manjšajo, bolj zanesljive so meritve.

Poglavitni vlogi finančnega menedžmenta v procesu oblikovanja izpostavlja tudi Nixon (Bruce *et al.*, 2002:168-169). Kot meni Nixon v prvi vlogi (1), kjer so za uspeh oblikovanja pomembni različni parametri oblikovanja, finančni menedžment ne bo igral glavne vloge v razvoju novega izdelka ali storitve. V vseh primerih, kjer razvoj izdelka leži na vidiku »kvaliteta ostaja tudi po tem, ko je cena pozabljena«, kot je nekoč dejal Henry Royce iz Rolls-Roycea, bodo vodili drugi vidiki oblikovanja. Predvsem tisti, vezani na kakovost, odličnost, vrhunskost, ... V nasprotnem primeru, ko je osrednjega pomena cena ali življenjski cikel stroškov, je velika verjetnost, da bodo finančni menedžerji člani glavnega razvojnega tima.

Lahko pa finančni menedžment nastopa v drugačni vlogi (2). Le ta je pogojena z organizacijsko strukturo in kulturo. Organizacija lahko s strukturiranjem organizacije, sistemom in stilom vodenja spodbuja rotacijo zaposlenih, kroženje delovnih mest in pridobivanje informacij z različnih profesionalnih perspektiv poslovanja. T.i. navzkrižne komunikacije med zaposlenimi in sodelovanje med različnimi profili privede do širjenja obzorij zaposlenih in organizacije. V tem primeru finančniki lahko veliko doprinesejo k uspešnemu oblikovanju. Z dobrim poznavanjem procesa oblikovanja in razvoja od njegovih začetkov pa vse do konca, lahko identificirajo priložnosti, ki obstajajo in tehnike, ki se uporabljajo za upravljanje več dimenzij oblikovanja in razvoja.

Nixon (Bruce *et al.*, 2002:176-179) navaja nekaj primerov finančnega - stroškovnega upravljanja oblikovanja, ki so v pomoč organizaciji in oblikovalcem. Odločitev za tip ali

kombinacijo tipov finančnega upravljanja je predvsem na strani organizacije in je odvisna od njenega programa in strategije.

I. Stroškovno upravljanje na osnovi življenjskega cikla

(Product Life-Cycle Costing)

Tradicionalno stroškovno upravljanje na podlagi življenjskega cikla sledi dejanskim stroškom in prihodkom izdelka v proizvodnji in marketinški fazi. V novejšem času, zadnjem desetletju, se je takšno stroškovno upravljanje razširilo tudi na proces oblikovanja in razvoja ter upravljanju, vzdrževanju in razporejanju stroškov. Prav tako kot organizacije spreminjajo pristop do razvoja temeljnih izdelkov ali storitev, se spreminja tudi koncept izdelka ali storitve. V novejšem času se organizacije vedno bolj razvijajo v smeri družine izdelkov ali več družin izdelkov in ne gradijo več toliko na enem samem uspešnem izdelku (t.i. »big hit«). Stroškovno upravljanje na osnovi življenjskega cikla je le eden od načinov, s katerim finančnik pomaga integrirati uporabnikove potrebe v proces oblikovanja in razvoja novega izdelka.

II. Tarčno stroškovno upravljanje

(Target Costing)

V primeru tarčnega upravljanja stroškov gre za sistematičen pristop določevanja stroškov, pri katerem izhajamo iz končne cene izdelka ali storitve. Le tej nato prilagodimo specifično zunanjo podobo, ki bo zagotovila želeno stopnjo profitabilnosti. Gre za zelo preprosto tehniko določevanja končne cene izdelka. Ta tehnika dopušča kupcu, da sam določi ceno izdelka, organizacija pa nato s finančnim menedžmentom »določi pogled nazaj« - izdelek in proces oblikovanja bazirata na ceni izdelka. Cena je izhodišče. Takšna tehnika je primerna predvsem za izdelke, namenjene masovnemu, zrelemu trgu in manj za ustvarjalne, inovativne, nove izdelke.

III. Stroškovno upravljanje na osnovi aktivnosti

(Activity-Based Costing)

Tehnika stroškovnega upravljanja na osnovi aktivnosti je svoj sloves zaslužila v poznih 80-ih letih. Izhaja iz spoznanja, da porazdelitev stroškov izdelka na osnovi direktnega dela in števila proizvodnih ur ni več ustrezna. Namesto tega ta način stroškovnega upravljanja upošteva indirektno stroške izdelka, ki temeljijo na vseh aktivnostih potrebnih za izdelavo izdelka.

IV. Stroškovni menedžment na osnovi aktivnosti

(Activity-Based Cost Menedžment)

V osnovi izvira iz predhodno obravnavanega stroškovnega upravljanja na osnovi aktivnosti. S to tehniko lahko raziščemo in pregledamo stroške aktivnosti v ozadju izdelave izdelka in njihov medsebojen odnos za doseganje strateških ciljev. S stroškovnim menedžmentom na osnovi aktivnosti lahko identificiramo in naredimo jasno splošno sliko implementacije različnih oblikovalskih rešitev predno se odločimo za končno oblikovalsko rešitev. Še posebno na področjih, kot so profitabilnost za uporabnika, analiza konkurence in ocena vlaganj, nam ta tehnika lahko pomaga podpreti komunikacijo in sodelovanje med mnogimi različnimi udeleženci procesa oblikovanja in razvoja novega izdelka. Gre za sistem, ki nam pomaga prevesti poslovno strategijo v aktivnost bolje kot tradicionalni viri potrebni za implementacijo strategije. Obe tehniki, tako III. kot IV. sta lahko v veliko pomoč pri poslovnem procesu re-inženiringa.

S primerno uporabo in uspešno integracijo doslej navedenih tehnik stroškovnega upravljanja oblikovanja lahko dosežemo opazne sinergijske rezultate. Po mnenju Nixona (Bruce *et al.*, 2002:178-179) je verjetno največje področje za razvoj in povečanje vrednosti finančnega managementa v nadaljnjem združevanju razpoložljivih konceptov in tehnik s tistimi, ki jih že uporabljajo oblikovalci pri svojem delu in s katerimi determinirajo optimalno oblikovanje, njegovo kvaliteto in stroške. Med takšne tehnike prištevamo npr.:

I. Razvoj funkcij kvalitete

(Quality Function Deployment)

je orodje za natančno opredelitev uporabnikovih zahtev, njihovo identifikacijo in uskladitev napetosti med temi zahtevami tako, da raziščemo skupne točke. S tem orodjem lahko spremljamo celoten življenjski cikel in se osredotočamo na vlogo mnogih »kupcev« in dobaviteljev v verigi, od konceptne zasnove do končnega uporabnika.

II. Oblikovanje za proizvodnjo in sestavljanje

(Design for Manufacture and Assembly)

je ena najpogostejših metod »oblikovanja za x«. X se v tem primeru ujema s kriteriji kvalitete, kot so zanesljivost, moč, uporabnost, koristnost in vpliv na okolje.

III. Metoda neuspeha in analiza učinkovitosti

(Failure Mode and Effect Analysis)

je proces, s katerim lahko napovemo možnost oblikovalskega neuspeha, učinke, ki bi jih le ta imel na funkcijske operacije izdelka in korake, ki bi jih morali narediti, da zmanjšamo verjetnost neuspeha ali njegovih posledic na izdelek. Metoda je dobra v smislu stopnjevanja zanesljivosti in uporabnosti, predvsem v primerih inovativnega oblikovanja, odvisnega od relativno nove tehnologije.

IV. Vrednostni inženiring

(Value Engineering)

poznani tudi kot funkcijska analiza, vrednostna analiza in menedžment vrednosti. Z njim sistematično interdisciplinarno pregledamo faktorje, ki vplivajo na stroške izdelka kot tudi na doseganje zahtevanih standardov kvalitete in zanesljivosti pri »tarčnem stroškovanju« (»target costing«).

V. Ocenjevanje proizvodnje in oblikovanja

(Manufacture and Design Evaluation - MADE)

gre za programsko opremo razvito posebej za letalsko industrijo za stroškovno upravljanje na podlagi življenjskega cikla izdelka, ki podpira kompleksne izdelčne arhitekturne oblikovalske odločitve. Osnovna obljuba te opreme je, da obstajajo odvisnosti med glavnimi stroškovnimi kategorijami – oblikovanjem, razvojem, konstruiranjem in operacijami. S to opremo hitro lahko ugotovimo finančne spremembe (prihranke ali dodatne stroške), ki se zgodijo kot posledica spremenjenega oblikovanja. Ti podatki so oblikovalcu v veliko pomoč pri nadaljnjem ustvarjanju.

Finančno upravljanje oblikovanja je, kot smo spoznali, v veliki meri odvisno od ciljev, ki jih zasledujejo oblikovalci. Pomembnost kvalitetnega *briefa* se kaže tudi v tem primeru. Kadar veliko oblikovalskih ciljev opredelimo kvantitativno⁹⁶ in manjšino kvalitativno⁹⁷

⁹⁶ Med kvantitativne ali t.i. trde kriterije prištevamo: razvojne stroške, povečanje tržnega deleža, osnovni proračun, letna rast prodaje, marža, število prodanih izdelkov ali storitev ... Vse to lahko opredelimo tudi z bolj konkretnimi vprašanji, ki nam dajo odgovor o uspešnosti našega oblikovanja, npr.. Za koliko želimo povečati tržni delež? Ali ljudje uporabljajo naše storitve? Se je število uporabnikov povečalo? Dobivamo manj pritožb kot v preteklosti? Ali je cena izdelka / storitve nižja, kot je bila v preteklosti? <http://www.businessinformationsite.org/Silos/TheBottomLine/MeasuringDesignValue.html> (17.6.2004)

(kar ne pomeni, da je oblikovanje slabše!) naredimo dobre temelje za evalvacijo oblikovalskih rezultatov. Vse to nam bo v prihodnjih projektih pomagalo k lažjemu načrtovanju finančnih vložkov in predvidevanju finančnih rezultatov oblikovanja. Pomembno je zavedanje, da z oblikovanjem dosegamo in ustvarjamo dolgoročne cilje in dobičke. Najcenejše oblikovalske rešitve so pogosto zanimive in uporabne za kratkoročne cilje, na dolgi rok se praviloma ne obnesejo oziroma ne prinesejo takšnih rezultatov kot oblikovanje, ki je že v startu dolgoročno usmerjeno in tudi v finančnem planiranju obravnava oblikovanje kot neprekinjen proces vedno novega inoviranja in pre-oblikovanja. Koliko je organizacija pripravljena vložiti v oblikovanje, se bo verjetno odločila na podlagi raziskav, rezultatov preteklega oblikovalskega dela, ocenjenih možnosti, ipd. Za primerjavo lahko navedemo podatek, da vodilna japonska podjetja namenijo oblikovanju med 4% in 6 % celotnega proračuna, namenjenega razvoju in raziskavam, kar je primerljivo z vložkom med 0,5 in 1,5 % ameriških in evropskih podjetij (Blaich in Blaich, 1993:26).

Prikazani različni sistemi oblikovanja v različnih organizacijskih tipih, kažejo na možnosti finančne evalvacije oblikovalskih rezultatov in procesa oblikovanja. Poleg tega je pri oblikovanju potrebno upoštevati tudi stroške oblikovalskih virov, ki lahko zelo varirajo in mu morajo organizacije, če želijo poslovati uspešno, posvetiti kar precej pozornosti. Nabor in ocenjevanje oblikovalskih virov je kompleksna naloga pri kateri pogosto sodeluje več organizacijskih enot. V prvi vrsti je to najpogosteje marketing, delno tudi kadrovski oddelek (predvsem v primeru oblikovalcev zaposlenih v organizaciji), pravni oddelek in tudi finančni. Glede na strategijo, filozofijo in vizijo organizacije je potrebno izbrati ustrezne oblikovalske vire. Ti so lahko izključno zunanji sodelavci – oblikovalci, ki so lahko honorarni posamezniki ali organizacije, s katerimi sklenemo dolgoročno strateško pogodbo. Veliko organizacij ima zaposlene lastne oblikovalce in poleg njih uporablja še zunanje specialiste oblikovalce. Naloga finančnega upravljanja oblikovanja pri izboru oblikovalskih virov je predvsem stroškovna ustreznost oblikovalskega vira - določenega posameznika, skupine ali organizacije. V sodelovanju z ostalimi oddelki vpletenimi v oblikovalski proces izberemo optimalno rešitev.

⁹⁷ Med kvalitativne ali t.i. mehke kriterije prištevamo: organizacijsko znanje, izboljšanje procesov, boljši image organizacije, lažje komuniciranje. Vse to lahko opredelimo tudi z »navodili« v smislu ciljev, ki jih želimo doseči, npr.: »želimo postati vodilno slovensko podjetje na trgu Slovenije na področju nege za starejše«, ali »želimo biti tehnološko najnaprednejši pri izdelavi tiskanih vezij« ipd.
<http://www.businessinformationsite.org/Silos/TheBottomLine/MeasuringDesignValue.html> (17.6.2004)

Oblikovanje je tek na dolge proge in ne sprint. Finančni rezultati oblikovanja se bodo povrnili postopoma in ne takoj po prvi spremembi, zato naj se organizacije poskušajo izogniti prezgodnjemu merjenju finančnih rezultatov oblikovanja. Ali kot je nazorno opisal William Coyne, bivši podpredsednik R&R v 3M: «Potem ko ste zasadili seme v zemljo, ga ne izkopavajte vsak teden, da boste videli, kako napreduje.»⁹⁸

15.4. Pravni vidiki in oblikovanje

V nadaljevanju so predstavljena osnovna področja prava, ki v veliki meri lahko vplivajo na oblikovalske rezultate⁹⁹ in njihovo pravno zaščito. Z ustreznim pravnim ravnanjem lahko inovativne oblikovalske, tehnološko napredne rešitve, izboljšave, ... spremenimo v uspešnice, zvezde naše organizacije. Lahko jih prodamo ali oddamo. V primeru, da se vsega tega ne zavedamo in ne vidimo potenciala, pa se nam bo verjetno zgodilo, da bodo konkurenti pobrali naše najboljše rešitve in z njimi zaslužili, si povečali tržni delež, osvojili nove trge ali razvili nove proizvode ali storitve.

Oblikovanje je ustvarjanje nečesa novega in tudi inovativnega. Pojem *intelektualna lastnina* (v nadaljevanju IL) se uporablja za definiranje tistih legalnih pravic, ki ščitijo inovacije in kreacije novih del in izumov. Pravice IL se lahko nanašajo na rezultate aplikacije človekovega intelekta za ustvarjanje in razvoj vseh vrst novih izumov, invencij oblikovanja, literarnih ali umetniških del, marketinških imen in logotipov. IL se navadno ne zavedamo in ne cenimo dovolj zgodaj. Njene vrednosti se zavemo šele, ko je že zelo pozno, mogoče celo prepozno. Potem ko je bilo glavno ustvarjalno in raziskovalno delo že opravljeno in investicije vložene, nam nekdo, brez dovoljenja, *intelektualno lastnino* vzame. Šele takrat se zavemo, katere korake vse bi morali narediti, da maksimalno zavarujemo IL pred piratstvom. Mnogi konkurenti se brez posledic izmažejo s krajo IL, saj je druga stran ni dovolj dobro zakonsko zaščitila (Bruce *et al.*, 2002:185). Ena od nalog menedžmenta oblikovanja¹⁰⁰ je tudi razumevanje pravnih vidikov pravic IL in pogojev,

⁹⁸ <http://www.businessinformationsite.org/Silos/TheBottomLine/MeasuringDesignValue.html> (17.6.2004)

⁹⁹ V Sloveniji je še dokaj živ primer izdelovalca smučarske opreme, ki svoje tehnološke in oblikovalske inovacije ni pravno zaščitil in tako dopustil, da so se z njo izdatno okoristili konkurenti. Inovacija je v veliki meri spremenila smučarski trg. Kakšna je bila v tem primeru gospodarska škoda, ni ocenil nihče.

¹⁰⁰ Več o pomenu zaščite IL v oblikovanju tudi na strani:

http://www.designcouncil.org.uk/webdav/servlet/XRM?Page/@id=6004&Session/@id=D_5JNzppjsBddDB5we8Bd&Section/@id=1271 (10.7.2004)

pod katerimi se lahko razpečujejo ali uporabljajo s strani tretjih oseb. V nadaljevanju bodo opisani določeni tipi IL, ki so v veliki meri povezani z oblikovanjem.

Udovč (Maričič *et al.*, 2003:62) definira intelektualno lastnino kot: »lastnino, ki obstaja v stvaritvah človekovega uma. To so lahko umetniške stvaritve, stvaritve uporabne umetnosti, tehnične in znanstvene stvaritve. Izvedene so lahko množično, v obsegu industrije in obrti ali pa unikatno. Predmet intelektualne lastnine pa niso samo proizvodi, temveč tudi postopki za pridobivanje oziroma izdelavo proizvodov ter vedenje in znanje o njih. V nasprotju z lastnino materialnih dobrin je intelektualna lastnina imaterialnih dobrin, ki pa jo je mogoče tudi prodati, kupiti, dati v najem, dedovati ipd. temeljni pogoj za našeta dejanja prenosa intelektualne lastnine pa je, da je varovana s pravicami intelektualne lastnine in da se te pravice prenašajo. Imetnik pravic sme preprečiti vsem tretjim osebam, ki niso imetniki teh pravic, njihovo izkoriščanje, tedaj ko intelektualna lastnina ni varovana s pravicami in jo njen imetnik razkrije javnosti oziroma se razkrije z njegovim soglasjem, postane last človeštva in jo lahko vsakdo neomejeno izkorišča.«

Nadalje avtorica (Maričič *et al.*, 2003:62) govori, da v okviru IL ločimo industrijsko lastnino na eni strani in avtorska in sorodna dela na drugi strani. V procesu oblikovanja so najpogosteje prisotne le nekatere zvrsti IL in so zato v nadaljevanju našteje in obravnavane samo te zvrsti IL in iz njih izvirajoče pravice. Med njimi so: (1) avtorska in sorodna dela; od industrijske lastnine pa: (1) znaki razlikovanja blaga in/ali storitve na trgu; (2) tržna podoba (*trade dress*); (3) videz izdelkov; (4) izumi; (5) poslovne skrivnosti; (6) tehnično znanje in (7)oznake geografskega porekla blaga. Pravice, ki izhajajo iz navedenih vrst intelektualne lastnine, so: (1) avtorske in sorodne pravice za avtorska in sorodna dela; (2) znamke za znake razlikovanja blaga in/ali storitev na trgu; (3) modeli za videz izdelkov; (4) patenti za izume; (5) poslovne skrivnosti in (6) geografske označbe za oznake geografskega porekla blaga.

V RS sta temeljna zakona, ki določata pravice IL, njihov obseg in vsebino ter njihovo uveljavljanje, Zakon o industrijski lastnini in Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah. Poleg teh zakonov so nekatere določbe o varstvu intelektualne lastnine določene še v Zakonu o varstvu lojalne konkurence in kazenskem zakoniku Republike Slovenije.¹⁰¹ V

¹⁰¹ Slovenska zakonodaja ureja pravice IL z Zakonom o avtorskih in sorodnih pravicah, Zakonom o industrijski lastnini, Zakonom o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja ter Pravilnikom o

nadaljevanju so na podlagi slovenske zakonodaje na kratko opisane posamezne vrste pravic in IL, ki so pogoste v procesu oblikovanja¹⁰² (Udovč v Maričič *et al.*, 2003:63-68).

15.4.1 Avtorske in sorodne pravice

Avtorska dela so v procesu oblikovanja najpogostejša. V to kategorijo prištevamo: kreacije novih znamk, novih vizualnih in celostnih podob organizacij, oblike izdelkov in njihove embalaže, oblike in besedila promocijskih gradiv in reklamne filme. Slovenski zakon o avtorski in sorodnih pravicah našteva več kategorij avtorskih del, v procesu oblikovanja pa se najpogosteje pojavljajo:

- dela uporabne umetnosti in industrijskega oblikovanja (npr.: izdelki grafičnega oblikovanja, oblike izdelkov in embalaža izdelkov,...);
- likovna dela (npr.: slike in grafike uporabljane na izdelku, njegovi embalaži ali promocijskih gradivih);
- pisana dela (npr.: slogani, navodila za uporabo izdelkov, članki, študije, priročniki,...);
- fotografska in podobna dela (npr.: fotografija na izdelkih, v promociji);
- avdiovizualna dela (npr.: reklamni filmi);
- predstavitve znanstvene, tehnične in izobraževalne narave (npr.: tehnične risbe, načrti, sklice, makete, izvedenska mnenja,...)

Avtorska pravica se pridobi s samo stvaritvijo dela in je ni treba registrirati.¹⁰³ Imetnik pravice je fizična oseba, ki je ustvarila avtorsko delo, lahko tudi več oseb - soavtorjev. Avtorska pravica združuje v sebi moralne avtorske pravice,¹⁰⁴ materialne avtorske

nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju. V veljavi pa so še mednarodne konvencije, in sicer: Bernska konvencija za varstvo književnih in umetniških del, Pariška konvencija za varstvo industrijske lastnine, Svetovna konvencija o avtorski pravici, Pogodba Svetovne organizacije za intelektualno lastnino o avtorski pravici, TRIPS – Sporazum o trgovinskih vidikih pravic intelektualne lastnine in PCT – Pogodba o sodelovanju na področju patentov (Udovč v Maričič *et al.*, 2003:76).

¹⁰² Več informacij o intelektualni lastnini lahko najdemo na <http://www.epo.org> (Evropski patentni urad), <http://www.sipo.mzt.si> (Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino) in <http://www.wipo.org> (24.5.2004).

¹⁰³ V ZDA je avtorsko pravico potrebno registrirati.

¹⁰⁴ Moralne avtorske pravice pomenijo izključna osebna upravičenja avtorja do svojega dela in avtorju omogočajo varovanje njegovih osebnih in duhovnih vezi do dela. V okviru teh pravic ima avtor izključno pravico: (1) da odloči o pravi objavi svojega dela, o času in načinu takšne objave, (2) da se mu prizna avtorstvo na njegovem delu in da določi o navedbi in načinu oznake avtorstva pri objavi dela, (3) upreti se skazitvi in podobnim posegom v njegovo delo ali pa uporabi njegovega dela, ki bi lahko okrnili njegovo osebnost, (4) da imetniku, na katerega je prenesel materialne avtorske pravice, prekliče te pravice zaradi resnih moralnih razlogov.

pravice¹⁰⁵ in druge¹⁰⁶ pravice avtorja. Moralnih pravic avtor ne more prenesti na drug subjekt, izjema je le dedovanje. Materialne in druge avtorske pravice so prenosljive.

15.4.2 Znamke

Znaki razlikovanja so druga najpomembnejša vrsta intelektualne lastnine v procesu oblikovanja. Podatki o *znamkah*¹⁰⁷ dajejo zelo natančno in popolno sliko o aktivnosti posameznih subjektov na trgu. Vsakemu interesentu lahko posredujejo informacijo o dejavnostih drugega subjekta, večinoma konkurenta. Posredujejo nam podatke o tem, kaj konkurenca proizvaja ali prodaja in podatke o tem, kje proizvaja in prodaja. Povedo lahko, s kakimi produkti konkurent neko tržišče že zaseda ali šele osvaja in pa tudi na katerih tržiščih je prisoten, na katera pa se šele usmerja. Podatki o znamkah tudi zelo natančno pokažejo na možne nove konkurente, ki se do sedaj na področju določenih proizvodov ali na nekem trgu še niso pojavljali.

Pravice iz znamke ima imetnik znamke. To so izključne pravice njene uporabe in izključne pravice prepovedi uporabe tretjim subjektom. Varstvo z znamko se pridobi z registracijo. Pravica je teritorialna, zato je treba znamko registrirati v vsaki državi posebej.

¹⁰⁵ Materialne avtorske pravice so pravice, ki avtorju omogočajo varovanje njegovih premoženjskih interesov na njegovem delu. Avtor ima s tem izključno pravico, da tretjim osebam dovoli ali prepove uporabo njegovega dela. Med materialnimi avtorskimi pravicami so izključna pravica: (1) da se delo fiksira na materialnem ali drugem nosilcu, (2) dajanje izvornika ali primerka dela v promet s prodajo, s ponujanjem za prodajo, uvozom ipd., (3) da se s tehničnimi sredstvi priobči javnosti delo uporabne umetnosti ali industrijskega oblikovanja, delo likovne umetnosti, fotografsko delo, avdiovizualno delo, znanstvena ali tehnična predstavitev, (4) da se neko delo spremeni, prevede ali kako drugače predela oziroma v nespremenjeni obliki vključi ali vgradi v novo delo, (5) da se delo priobči javnosti s pomočjo radijskih ali televizijskih programskih signalov, (6) da se glasbeno delo priobči javnosti z živo izvedbo, da se književno delo javno recitira z živo izvedbo oziroma da se delo priobči javnosti z odrsko uprizoritvijo, (7) da se izvedbe, recitacije ali uprizoritve dela, posnete na fonograme ali videograme, priobčijo javnosti a fonogrami ali videogrami.

¹⁰⁶ Med druge pravice avtorja sodi npr.: pravica avtorja do dostopa izvornika ali primerka svojega dela.

¹⁰⁷ Kot znamka se sme registrirati kakršenkoli znak ali kakršnakoli kombinacija znakov, ki omogočajo razlikovanje blaga ali storitev enega podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja in jih je mogoče grafično prikazati. To so zlasti besede, vključno z osebnimi imeni, črke, številke, figurativni elementi, tridimenzionalne podobe, vključno z obliko blaga ali njihove embalaže, in kombinacije barv kot tudi kakršnakoli kombinacija teh znakov.

15.4.3 Tržna podoba (*trade dress*)

Tržna podoba v zadnjih letih dobiva čedalje večji pomen, v zakonih o intelektualni lastnini še ni obravnavana. Tržna podoba je pogosto celostna podoba organizacije ali ene njenih dejavnosti ali skupine njenih izdelkov ali posameznega izdelka. V večini držav se njeno varstvo uveljavlja na podlagi zakona o nelojalni konkurenci in tudi zakona o avtorskih in sorodnih pravicah.

15.4.4 Geografska označba

Oznaka geografskega porekla blaga je oznaka, ki označuje izvor blaga z določenega ozemlja, območja ali kraja, pri čemer je značilnost takšnega blaga kot npr. kakovost, okus, videz, kemična sestava, sloves, bistveno odvisna od geografskega porekla. To je lahko tudi ime, ki je po dolgotrajni uporabi v gospodarskem prometu postalo splošno znano kot oznaka za blago, ki izvira iz določenega območja ali kraja.

Geografska označba je kolektivna pravica. Uporabljati jo namreč smejo le subjekti, ki proizvajajo in dajejo v promet blago v skladu s specifikacijo zavarovane geografske označbe.

15.4.5 Model

Varstvo z modeli je poseben sistem varstva, ki je bil razvit z varstvom videzov izdelkov, ki so novi in imajo individualno naravo. Zelo podobne podatke kot znamke nosijo s sabo *modeli*¹⁰⁸ oziroma vzorci, le da je tu prisoten še tehnični del podatkov, saj za priznanje modela oziroma vzorca velja kot osnovni kriterij novost oblike ali slike. Zavedati se je

¹⁰⁸ Model je izključna pravica fizične ali pravne osebe s katero se zavaruje videz izdelka, ki je nov in ima individualno naravo. Videz izdelka pomeni izgled celotnega izdelka ali njegovega dela, ki izhaja iz značilnosti, zlasti linij, obrisov, barv, oblike, teksture oziroma materialov izdelka samega ali ornamentov na njem. Šteje se, da je videz izdelka nov, če enak videz ni bil dostopen javnosti pred vložitvijo prijave modela. Za enak videz izdelka se šteje, če se njegove značilnosti razlikujejo le v nepomembnih podrobnostih. Videz izdelka ima individualno naravo, če se celotni vtis, ki ga naredi na uporabnika, razlikuje od celotnega vtisa, ki ga naredi nanj kak drug videz izdelka, ki je bil javnosti dostopen pred datumom vložitve prijave. Z modelom se ne more zavarovati značilnosti videza izdelka, ki so določene izključno z njegovo tehnično funkcijo ali pa morajo biti reproducirane v natančni obliki in dimenzijah. Prav tako se z modelom ne more zavarovati videza izdelka, če vsebuje ali posnema znamenja, embleme, grbe, zastave, ime in kratico kakšne države ali mednarodne organizacije ali njen znak, razen z dovoljenjem pristojnih organov, in če videz izdelka nasprotuje javnemu redu ali morali.

potrebno, da podatki o modelih oziroma vzorcih lahko vplivajo tudi na podelitev patentnih pravic in obratno.

15.4.6 Patent

V procesu oblikovanja izumi redkeje nastopajo kot predhodno navedene vrste intelektualne lastnine. Izum je tehnična rešitev problema s tehničnimi sredstvi. Na področju oblikovanja so to lahko: konstrukcije izdelkov ali embalaže, postopki izdelave izdelkov ali embalaže, postopki lakiranja, naprave ali stroji za proizvodnjo izdelkov ali embalaže, ...

Tehnični del informacij je izrednega pomena pri *patentih*.¹⁰⁹ Zakonodaje zahtevajo za podelitev patenta kot prvi kriterij novost izuma oziroma tehnične rešitve, temu pa takoj sledi zahteva za tako natančen opis te rešitve, da jo strokovnjak s tega področja lahko brez dodatnih podatkov ponovi in pride do enakega rezultata. Ocenjuje se, da se 95% vseh tehničnih podatkov objavi najprej v patentni literaturi, od tega pa se jih 80% nikoli ne pojavi nikjer drugje. To pomeni, da so patentni dokumenti najpomembnejši vir novih tehničnih informacij, ki ponujajo zelo pomembne podatke o stanju znanja na nekem tehničnem področju. Ti podatki lahko pomenijo pomemben vir za odločanje o razvojni strategiji podjetja, so pa tudi lahko vir novih idej, kako rešiti obstoječe tehnične probleme. Istočasno pa kažejo tudi na to, katera tržišča so že pokrita in kje še obstaja možnost za plasma konkurenčnih izdelkov.¹¹⁰ Pravica je teritorialna, zato je patent potrebno pridobiti v vsaki državi posebej.

¹⁰⁹ Patent je izključna pravica fizične ali pravne osebe za izum, ki je nov, na inventivni ravni in je industrijsko uporabljiv. Izum oziroma tehnična rešitev je nova, če ni obsežena s stanjem tehnike, se pravi, da ni bila pred datumom vložitve patentne prijave dostopna javnosti z ustnim ali pisnim opisom, z uporabo ali na katerikoli drug način. Izum je na inventivni ravni, če za strokovnjaka predmet izuma očitno ne izhaja iz stanja tehnike. Izum je industrijsko uporabljiv, če se predmet izuma lahko proizvede ali uporabi v katerikoli gospodarski dejavnosti, vključno s kmetijstvom. Odkritja, znanstvene teorije, matematične metode in druga pravila, načrti, metode in postopki za duhovno aktivnost se neposredno kot taki ne štejejo za izume in torej ne morejo biti predmet patentnega varstva. Patent ne sme biti podeljen za izume kirurškega ali diagnostičnega postopka ali postopka zdravljenja, ki se uporablja neposredno na živem človeškem ali živalskem telesu, razen izuma, ki se nanaša na izdelke, predvsem na snovi in zmesi, ki se uporabljajo pri takšnem postopku. S patentom se tudi ne da zavarovati izuma, katerega uporaba je v nasprotju z javnim redom ali moralno.

¹¹⁰ Vir: <http://www.uil-sipo.si/GlavaS.htm> (24.5.2004).

15.4.7 Poslovne skrivnosti in tehnična znanja

Poslovne skrivnosti so informacije, označene kot tajne oziroma strogo zaupne in dostopne le omejenemu krogu ljudi pod pogoji zaupnosti na podlagi pogodbe. To so pogosto znanja, vedenje in izkušnje o posebnih, pogosto najučinkovitejših oziroma najbolj ekonomičnih izvedb tehnične, znanstvene in tudi umetniške narave.

Tehnično znanje je kombinacija vedenj, znanj in izkušenj na določenem področju, pridobljena z izobraževanjem, delom, raziskavami in/ali razvojem, ki so pogosto vezana na praktično izvedbo določenih izdelkov ali postopkov in omogočajo njihovo optimalno izvedbo.

15.4.8 Varstvo in pomen intelektualne lastnine v procesu in rezultatih oblikovanja

V fazi planiranja razvoja novega izdelka ali storitve je potrebo priti do ugotovitve, da z našimi dejanji in rezultati dejanj ne bomo kršili pravic drugih subjektov na trgu. Do takšne ugotovitve pridemo s poizvedbami po bazah podatkov o registriranih pravicah, s poizvedbami po bazah poslovnih informacij in po drugih razpoložljivih medijih ter s spremljanjem dogodkov, drugih subjektov in njihovih izdelkov na trgu.¹¹¹

Na podlagi teh podatkov se lahko tudi oceni, kakšne so možnosti za pridobitev posameznih pravic intelektualne lastnine po posameznih državah, in tehtneje odloči za pridobitev posameznih pravic po posameznih državah, kjer se nameravajo izdelki izdelovati in tržiti oziroma kjer poslujejo ključni konkurenti.

15.4.9 Prenos pravic intelektualne lastnine

Pravice IL lahko prvotni imetnik pod določenimi pogoji prenese na drugo osebo, ki po prenosu postane imetnik pravic oziroma pridobitelj pravic, ki lahko dobi določene pravice za določeno obdobje in v določenem obsegu. Prenašajo se lahko le materialne pravice, moralne pravice so neprenosljive. Materialne pravice IL se lahko vsebinsko prenesejo v

¹¹¹ Baze podatkov o pravicah intelektualne lastnine: (1) baze državnih uradov, ki vsebujejo podatke o registriranih pravicah v zadevni državi; (2) baze mednarodnih uradov, ki vsebujejo podatke o mednarodnih prijavih in/ali o mednarodno registriranih pravicah (npr.: bazi znamk ROMARIN in OHIM, baza Haaških modelov, patentni bazi Espacenet in WIPO baza); (3) komercialne baze (npr.: bazi za znamke Dialog Trademarkscan in Compumarkt, za patentne prijave baze Delphion, Derwent WPI in INPADOC).

celoti ali delno. Prenos je določen tudi krajevno in časovno. Poznamo več vrst prenosa pravic IL.

Odstop pravic nastopi v primeru, da se pravice prenesejo na novega imetnika za ves nadaljnji čas. Za odstop avtorskih pravic prvotni imetnik lahko dobi plačilo. Dediči lahko 70 let po avtorjevi smrti uveljavljajo moralne, materialne in druge avtorjeve pravice. Pravica skesanja pa traja le za čas avtorjevega življenja in jo lahko uveljavlja le avtor.

Licenca je primer, ko se pravice v določenem obsegu prenesejo na drugo osebo za določeno obdobje in se potem vrnejo prvotnemu lastniku. Pravimo tudi, da avtor da svoje pravice IL v najem drugi osebi. Licenca je lahko izključna ali neizključna. V primeru izključne licence imetnik začasno prenese pravice ali dela pravic izključno na drugo osebo. Ta potem edina v tem času razpolaga s prenesenimi pravicami. Nasprotno pa v primeru neizključne licence prvotni imetnik za določen čas, v katerem prenese pravice neizključno na drugo osebo, le te obdrži tudi zase ali pa jih prenese še na druge osebe - licencojemalce. Ob licenci pravic lahko prvotni imetnik, ki ves čas ostane imetnik pravic, dobi enkratno plačilo ali pa tekoča plačila, vezana na prodajo prek licencojemalca.

V obdobju »ekonomije znanja« in »intelektualnega kapitala« postaja jasno, da takšen vir - intelektualna lastnina, potrebuje pazljivo in pravilno zaščito. Oblikovanje je kot ustvarjalna dejavnost znotraj organizacije eno glavnih področij, kjer lahko uporabimo pravne institute varovanja in zaščite intelektualne lastnine. To zelo kompleksno pravno področje je žal v slovenski praksi še vse premalo izkoriščeno in uporabljeno. Ne zavedamo se kapitala, ki se nahaja v inovativnih oblikovalskih rešitvah in povzročene gospodarske škode kot posledice pravne nezaščite inovacij. Na to nas žal prepogosto opominjajo konkurenti, ko se že okoristijo z rezultati našega razvoja. Vse prepogosto se dogajajo primeri kot npr.: (1) Iskrin telefon Eta, (2) stol Rex, podjetja Stol Kamnik, ki danes, po 50-ih letih izdelovanja le tega, razmišlja o njegovem patentiranju,¹¹² ali primer (3) Elana, ki ni zaščitil ali patentiral »curving« smuči, ki so drastično spremenile način smučanja konec 20. stoletja. V vseh primerih so konkurenti pobrali »smetano«. Tudi zato, da se v bodoče izognemo takšnim

¹¹² K temu (razmišljanju) ga je spodbudilo konkurenčno slovensko podjetje, ki je skupaj z avtorjem Rexa začelo nadaljnjo tehnološko in oblikovano razvijanje stola tre njegovo trženje na svetovnih trgih. Predstavitev prenovljenega stola je že bila na Milanskem sejmu, prodaja že poteka.

primerom, bi bilo dobro, da bi organizacije spoznale pomen in vrednost menedžmenta oblikovanja, ki med drugim skrbi tudi za pravni vidik oblikovanja in primerno zaščito in s tem posledično čim boljše razvitje in izkoristek oblikovalskih potencialov, katerih rezultati bodo pripadali organizaciji in ne konkurenci.

15.5 Upravljanje s človeškimi viri in oblikovanje

Oblikovalske aktivnosti in oblikovalski proces zahteva za to usposobljene kadre. Veščine, znanja in sposobnosti dobrega oblikovalca smo spoznali v prvem delu naloge. Organizacija mora najprej identificirati potrebe po oblikovalcih. Glede na tip organizacije, njeno strategijo, cilje in vizijo se organizacija odloči za najprimernejše sodelovanje z oblikovalci. Če organizacija prepozna oblikovanje kot enega njenih ključnih faktorjev, bo najverjetneje redno zaposlila določeno število oblikovalcev ali sklenila dolgoročno strateško povezavo s katero od ustreznih oblikovalskih storitvenih organizacij. V primeru da organizacija oblikovanja ne smatra kot ključnega faktorja njene uspešnosti, bo najverjetneje sodelovala izključno z zunanjimi oblikovalci ali pa oblikovalskih storitev ne bo uporabljala. Slednje je sicer malo verjetno. V takšnih primerih se navadno izkaže, da se z oblikovanjem ukvarjajo priučeni posamezniki v organizaciji.

Upravljanje s človeškimi viri s stališča oblikovanja je v tem kontekstu smiselno obravnavati v primeru, da ima organizacija zaposlene lastne oblikovalce. Prav tako se bodo s to dejavnostjo ukvarjali v oblikovalskih storitvenih organizacijah, če bodo želeli povečati usposobljenost, kompetentnost in konkurenčnost njihovih oblikovalcev. Za izvajanje katerekoli aktivnosti človek (tudi oblikovalec) potrebuje vsaj tri lastnosti (Možina *et al.*, 2002:456): znanje,¹¹³ sposobnosti¹¹⁴ in motivacijo.¹¹⁵ V primeru da manjka samo ena od naštetih lastnosti, je človek reakcijsko »ohromljen«. Znanje, sposobnosti in motivacijo s kupnim imenom imenujemo zmožnosti.

Nabor pravih oblikovalcev in njihov kontinuiran razvoj je za organizacijo bistvenega pomena. Hočevar in Jaklič (1999:143) vidita bistvo kadrovske funkcije v pridobivanju,

¹¹³ Lipičnik (Možina *et al.*, 2002:458) definira znanje kot sklop odločitev iz preteklosti, ki so se takrat izkazale kot dobre, novim ali drugačnim zahtevam pa marsikdaj ne ustrezajo.

¹¹⁴ Ibidem – po Lipičniku pridemo do pojma sposobnosti na podlagi banalne ugotovitve, da v enakih objektivnih okoliščinah on enako dolgem izobraževanju in enaki motivaciji uspešnost posameznikov pri enakem delu ni enaka.

izobraževanju, varovanju in nagrajevanju zaposlenih. Posebej poudarjata, da se morajo organizacije zavedati, da je z vidika vizije in strategije treba upoštevati, da razvoj kadrov zahteva določen čas. Cooper in Robertson (1987) med naloge upravljanja s človeškimi viri prištevata nabor ljudi z ustreznimi veščinami, ki delujejo v ugodnem in motivirajočem okolju, v katerem delajo najbolje kot lahko.

Lipičnik (Možina *et al.*, 2002:459) pravi, da sta za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo posameznikove kariere zainteresirana tako posameznik kot tudi organizacija, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Pri oblikovanju in načrtovanju kariere naj bi organizacije sledile naslednjim ciljem:

- pomagati zaposlenim (oblikovalcem) ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo;
- približati in združiti osebne cilje in cilje organizacije;
- razviti novo smer kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor;
- revitalizirati zaposlene, ki že nekaj časa stagnirajo v svoji karieri;
- opremiti zaposlene z možnostmi, da bi razvili sebe in svojo kariero;
- ustvariti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega.

Ob zavedanju, da imamo v primerih oblikovalcev opraviti z izjemno ustvarjalnimi in notranje motiviranimi osebami,¹¹⁶ je ta naloga še toliko bolj zahtevna in lahko v mnogo primerih vsaj delno odstopa od uveljavljene organizacijske kulture. Med glavne naloge upravljanja s človeškimi viri v primeru oblikovalcev, Cooper in Press (1995:166-167), definirata štiri glavna področja: (1) upravljanje oblikovalskih veščin in oblikovalskega zavedanja, (2) motiviranje in »grajenje« uspešnih timov, (3) komuniciranje in ustvarjanje ustrezne korporativne klime ter (4) oblikovanje organizacije v smislu strukturiranja organizacije za okolje, ki podpira inovativnost in ustvarjalnost. Še bolj natančno opredelita naloge upravljanja s človeškimi viri Blaich in Blaich (1993:37). Avtorja menita, da moramo za uspešen razvoj zaposlenih oblikovalcev zagotoviti ustrezne izobraževalne programe, strokovno literaturo in mednarodne strokovne povezave. Oblikovalcem moramo zagotoviti širok spekter informacij z različnih področij (poslovne, tehnološki trendi, življenjski trendi, antropologija, sociologija, ekonomija, računalništvo, ...). Nadalje med

¹¹⁵ Ibidem – motivacija je naraven proces, ki poteka v osebi.

¹¹⁶ Domnevamo, da smo v fazi pridobivanja novo zaposlenih uspeli pridobiti kvalitetne oblikovalce.

pomembne naloge upravljanja s človeškimi viri prištevata tudi razvijanje in monitoring oblikovalske politike, ustvarjanje jasne organizacijske strukture ter najemanje in kontaktiranje oblikovalskih svetovalskih organizacij za specifične naloge.

Vse te naloge in aktivnosti bodo potekale v povezavi z menedžerjem oblikovanja ali katero drugo osebo v organizaciji, ki menedžerira oblikovanje.

15.6 Organizacija in oblikovanje

»Oblikovanje je proces, v katerem poskušamo optimalno zadovoljiti potrebe uporabnika in željo organizacije, da posluje profitabilno.« *Kotler in Rath (1990:18)*

V poglavjih od 14.1. do 14.5 smo spoznali, kako je oblikovanje soodvisno do drugih funkcij v organizaciji. Posebej nista bila izpostavljena R&R in proizvodnja, saj je oblikovanje v mnogo primerih v največji povezavi prav z njima. Pogosto zasledimo oblikovalske oddelke v organizacijah znotraj R&R, istočasno pa mora oblikovalski oddelek dobro poznati proces proizvodnje. Na obravnavanih področjih lahko bistveno izboljšamo oblikovalske rezultate s primernim sodelovanjem in aktiviranjem »skritih« oblikovalskih potencialov, npr.: zaščito intelektualne lastnine, primernim finančnim upravljanjem. Primerna organizacijska struktura in kultura bistveno doprinašata k inovativnosti in ustvarjalnosti kot temeljem kvalitetnega in učinkovitega oblikovanja. Primerna organiziranost se ne nanaša le na aktivnosti, ki nosijo formalen naziv »oblikovanje«. Organizacija, ki želi biti inovativna in ustvarjalna, mora biti prežeta s primerno organizacijsko kulturo (Kos, 1996), (Hočevar in Jaklič, 1999), (Bruce *et al.*, 2002:139). Izzivi zajemajo menedžeriranje razvojnih skupin in dinamike znotraj skupine, sprejemanje oblikovalskih odločitev, strukturiranje organizacije v smislu podpore inovativnosti, v vzpostavljanju primernega kulturnega tona in drugimi elementi ter razumevanje konteksta, v katerem mora organizacija delovati (Bruce *et al.*, 2002:139).

Organizacija z relativno rigidno strukturo, v kateri komunikacija poteka od zgoraj navzdol, kjer imajo zaposleni jasno definirane vloge, navadno zelo težko inovirajo in ustvarjajo. Na drugi strani imamo učinkovite inovativne orgnizacije, kjer vloge niso tako strogo definirane in je poudarjena komunikacija med zaposlenimi na horizontalni ravni. Gre za dva nasprotujoča si in različna tipa organizacij, t.i. mehansko organizacijo in organsko

organizacijo (Burns in Stalker (1961) v Bruce *et al.*, 2002:151-152). V fazi odločanja za pravo organizacijsko strukturo, imamo na voljo široko paleto možnosti (Bruce *et al.*, 2002:152-155):

I. Fleksibilnost : doslednost

Razmerje med fleksibilnostjo in doslednostjo naj bo uravnoteženo. Zagotavljanje doslednosti je potrebno za zagotavljanje konstantne kvalitete izdelkov ali storitev. Doslednost pri procesih in kvaliteti dosega organizacija s pomočjo internih priročnikov, pravilnikov, standardov (ISO standardi, ipd.). Prevelika doslednost je problematična predvsem za ustvarjalne oddelke – R&R in oblikovanje. Preveč togo, dosledno okolje zavira ustvarjalnost. Oblikovanje, ne glede na tip organizacije, zahteva določeno mero fleksibilnosti. Tako se organizacije pogosto odločijo za dislociranje oblikovalskega oddelka (oblikovalski center, razvojni center, ipd.), s čimer zagotovijo ustrezno okolje za ustvarjanje, hkrati pa lahko obdržijo dosledno organizacijo na področjih, kjer je to nujno potrebno.

II. Avtonomnost : kontrola

Podobno kot pri doslednosti in fleksibilnosti je na področju kontrole in avtonomnosti. Visoka stopnja avtonomnosti je primerna predvsem za frontne ljudi, ljudi s posebnimi pooblastili, hkrati pa ta avtonomnost zmanjšuje doslednost in povečuje stroške, tako da mora biti na določenih delih oziroma mestih vseeno limitirana. Mejo med avtonomijo in kontrolo težko definiramo in le ta je pogosto stvar pogajanj in stvar dogovora med člani.

III. Centralizem : decentralizem

V obeh organizacijskih tipih lahko ustvarimo vrhunsko oblikovanje rezultate. Tipičen primer centralne organizacije je BMW, nemški proizvajalec avtomobilov, kjer je odločanje o končnem oblikovanju v pristojnosti uprave družbe. Za podjetje sta identiteta avta in blagovna znamka ključnega pomena, kar posledično pomeni, da je oblikovanje eno izmed ključnih orodij strategije. Tabela 11 prikazuje razmerje med prednostmi in slabostmi takšne organizacijske strukture za oblikovanje.

Tabela 11: Prednosti in slabosti visoko centralizirane organizacijske strukture

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Odločitve so narejene z vidika »big picture« in so praviloma bolj optimalne za organizacijo kot celoto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Odločitve lahko naredijo ljudje, ki niso dovolj poučeni o zadevi in ne poznajo vseh detajlov; to lahko vodi do slabe odločitve.
<ul style="list-style-type: none"> • Odločitve so narejene na podlagi dogovorjenih kriterijev. 	<ul style="list-style-type: none"> • V primeru, da osebe odločajo o preveč stvareh, lahko pride do zaostankov in so odločitve sprejete preveč naglo.
<ul style="list-style-type: none"> • Obstaja možnost, da se centralni odločujoči naučijo kaj je bilo v kateri situaciji dobro in to novo znanje lahko prenesejo na drugo situacijo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Za ljudi, ki delajo na projektu je lahko demotivirajoče, če so njihove pristojnosti preveč omejene. Takšen način lahko vodi v odvisno kulturo »pridi in vprašaj«.
	<ul style="list-style-type: none"> • Kvaliteta centralne odločitve je zelo senzibilno povezana s kvaliteto relativno majhne skupine ljudi, ki odloča.

Vir: Bruce et al. (2002:154-155).

Prav nasprotno velja za decentralizirano organizacijo (tabela 12). Takšno organizacijsko strukturo pogosto uporabljajo manjše organizacije z manj prepoznavno lastno blagovno znamko ali visoko inovativne organizacije, ki gradijo na inovativnih izdelkih, katere praviloma tržijo druge organizacije.

Tabela 12: Prednosti in slabosti visoko decentralizirane organizacijske strukture

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> O zadevah se odločajo bliže njihovem izvoru - tam, kjer se z njimi ukvarjajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Prevelika avtonomija oblikovalcev lahko vodi v ustvarjanje inovativnih izdelkov z visoko stopnjo notranje oblikovalske integritete, kar lahko vodi v neobjektivnost, zaradi česar mora organizacija na določena časovna obdobja narediti zunanjo revizijo, s katero si zagotovi »pogled od zunaj« ali ustrezen »big picture«. Revizijo izvede zunanja, neodvisna oblikovalska skupina, ki lahko dokaj objektivno oceni delo in oblikovalske rezultate.
<ul style="list-style-type: none"> Odločitve se sprejemajo zelo hitro, natančno in z vsemi detajli. 	<ul style="list-style-type: none"> Preko celotnega izdelčnega ali storitvenega programa lahko vodi v podvajanje razvojnih naporov, nizko stopnjo izrabljenosti opreme in komponent.
<ul style="list-style-type: none"> Zaposleni imajo občutek pomembnosti in povezanosti s projektom. 	<ul style="list-style-type: none"> Nedoslednost pri celostni podobi in drugih, z njo povezanih elementih, ki posledično ruši identiteto blagovne znamke in/ali korporativno identiteto organizacije.
	<ul style="list-style-type: none"> Odločitve sprejete decentralno so lahko ustrezne v mikro okolju, medtem ko v makro okolju pogosto ne funkcionirajo.

Vir: Bruce et al. (2002:154-155).

IV. Grupiranje aktivnosti

je primerno predvsem v smislu organiziranja rastoče organizacije. V tem primeru gre za organiziranje posameznih skupin in ustreznega povezovanja in ločevanja med njimi. Oblikovalska skupina je tako lahko organizirana znotraj oddelka za R&R, znotraj marketinga, kot posebna, samostojna enota ali povsem od organizacije ločena enota. Potrebno je znati menedžerirati iz tega nastale negotovosti in kompleksnosti.

Ne glede na našete organizacijske strukture mora organizacija, ki želi strateško izkoristiti oblikovalski potencial, upoštevati njegovo kompleksnost in interaktivnost z ostalimi funkcijami v organizaciji. V tabeli 13 je prikazana agenda za menedžeriranje oblikovanja, od strateške korporativne ravni organizacije pa vse do oblikovalske izvedbene ravni (Cooper in Press, 1995:273-274). Kompleksnost in povezanost oblikovanja z ostalimi funkcijami v organizacije je jasno vidna in agenda nam jasno prikazuje, da brez aktiviranja vseh ravni v organizaciji ni moč uspešno uporabljati oblikovanja kot strateškega orodja za doseganje ciljev. Končna odločitev, na kakšen način in kako bodo uporabljale in menedžerirale oblikovanje, pa seveda ostaja v rokah organizacije in njenega vodstva.

Tabela 13: Agenda in dejanja za oblikovanje

Tabela 13/1: Načrtovanje oblikovanja

	Načrtovanje oblikovanja		
	Strategija	Politika	Planiranje procesa
Stopnja 1 Uprava organizacije	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definiranje korporativnih strateških objektivnosti inkorporacije korporativnega oblikovanja 2. Potrditev oblikovalske strategije v navezavi z marketinško strategijo 3. Zagotoviti, da oblikovalska strategija pokriva področja: izdelkov in storitev, komunikacije in okolja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definiranje pomena oblikovanja znotraj organizacije 2. Potrditev politik standardov ali vodil za oblikovanje in z njim povezane dejavnike, kot npr.: kvaliteta, zakonske in okoljske zadeve. 3. Potrditev finančnega sistema in kontrole stroškov v zvezi z oblikovanjem. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definiranje programov 2. Definiranje ciljev
Stopnja 2 Srednje / poslovodne funkcije	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uporaba oblikovalskih orodij za informiranje o strategiji 2. Definiranje oblikovalskih strategij za doseganje korporativnih oblikovalskih ciljev 3. Koordinacija detajlne strategije z marketingom in ostalimi funkcijami 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definiranje oblikovalske politike 2. Definiranje oblikovalskih standardov 3. Definiranje kvalitete, zakonskih in okoljskih standardov povezanih z oblikovanjem (vključno z materiali, varnostjo, servisom in oblikovanjem) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Postavitev prednostnih programov / projektov 2. Definiranje zadovoljujočih predlogov projekta 3. Pooblastitev in prevzem nalog
Stopnja 3 Oblikovalske aktivnosti / funkcije	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vzdrževanje znanja o oblikovalskih trendih 2. Prispevanje k oblikovalskim objektivnostim in strategiji 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oblikovanje politike in definiranje oblikovalskih specifik, npr.: barve, oblike, velikost, korporativna identiteta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organiziranje oddelčnega managementa 2. Organiziranje managementa oblikovalskega dela in napredovanja 3. Odgovornost za rezultate

Tabela 13/2: Organiziranje oblikovanja

	Organiziranje oblikovanja		
	Ljudje in strukture	Investicije in finance	Treniranje in učenje
Stopnja 1 Uprava organizacije	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustvarjanje ustreznega okolja - strukture in klime, za spodbujanje inovativnosti in oblikovanja 2. Izbiranje svetovalcev za oblikovanje, zunanjih svetovalcev, oblikovalskih direktorjev 3. Ustvariti je potrebno jasno hierarhijo oblikovalskih pravic in odgovornosti. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ocenjevanje glavnih strateških oblikovalskih odločitev 2. Zagotavljanje ustreznega fonda za implementacijo strategije 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustvariti razumevanje vrednosti oblikovanja in oblikovalskih aktivnosti. 2. Razvitje okolja, ki ceni oblikovanje
Stopnja 2 Srednje / poslovodne funkcije	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kreiranje interdisciplinarnih timov 2. Določitev vloge managerja oblikovanja 3. Zagotovitev ustreznih virov za oblikovalce 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definiranje proračuna programa 2. Zagotovitev potrjene liste oblikovalcev in dobaviteljev 3. Zagotovitev oblikovalske funkcije z zahtevanimi viri 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustvarjanje stopnje oblikovalske zavednosti 2. Ustvarjanje dobrih oblikovalskih timov 3. Integracija oblikovanja z ostalimi funkcijami
Stopnja 3 Oblikovalske aktivnosti / funkcije	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zagotovitev potrebnih veščin 2. Izdelava politike za selekcijo oblikovalcev 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manageriranje oblikovalskega proračuna 2. Presojanje stroškov oblikovanja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razvoj poslovne zavednosti med oblikovalci 2. Grajenje timskega dela med oblikovalci in oblikovalci in ostalimi funkcijami

Tabela 13/3: Organiziranje oblikovanja

	Implementacija in opazovanje		Evalvacija
	Dokumentacija Komunikacija	Projekti	
Stopnja 1 Uprava organizacije	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objektivno komuniciranje stališč poslanstva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vrhovni pregled glavnih faz 2. Določevanje prioritet za posamezne programe 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Doseganje ciljev 2. Primerjava oblikovalskega rezultata (izzida) in oblikovalske strategije
Stopnja 2 Srednje / poslovodne funkcije	<ol style="list-style-type: none"> 1. Napisan planski program za marketing, oblikovanje in produkcijo 2. Ustvarjanje faz, na katerih se bo kontroliral projekt. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razvoj briefa 2. Upravljanje projekta 3. Zagotovitev funkcijske involviranosti 4. Zagotovitev virov, prostorov, tehnične podpore, informacij s strani uporabnikov 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evalvacija oblikovalskega procesa in izdelka 2. Evalvacija investicije
Stopnja 3 Oblikovalske aktivnosti / funkcije	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projektna dokumentacija in kontrola 2. Učenje na napakah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brief 2. Raziskave 3. Koncept 4. Detajlno oblikovanje 5. Implementacija in stroški 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evalvacija oblikovalskih rezultatov glede na brief 2. Evalvacija uporabnosti na trgu 3. Evalvacija učinkovitosti

Vir: Cooper in Press (1993:273-274).

Primer organizacije z učinkovito in dolgoročno inkorporacijo oblikovanja v poslovne procese je nedvomno Philips. Razvoj organizacije in oblikovanja znotraj nje je nazorno opisano v delu *Johna Hesketta (1989): A Study of the Corporate Menedžment of Design*. Začetki organizacije segajo v leto 1891, ko sta Gerard Philips in njegov oče ustanovila lastno podjetje Philips, ki je izdelovalo žarnice. Ustrezno poslovno organizacijsko okolje, ki je v oblikovanju videlo inovativno-ustvarjalni potencial, je pripomoglo k razvoju Philipsa, kot ga poznamo danes - vodilno podjetje na področju svetil, baterij, elektronske tehnike (televizorji, računalniški ekrani, avdio-video komponente), medicinske opreme, pisarniške opreme, malih gospodinjskih pripomočkov, pripomočkov za osebno higieno (brivniki – njihov je npr. inovativni triglavi brivnik, električne ščetke za zobe, pribor za kozmetične salone).

Philips je že leta 1969 uvedel organizacijsko shemo, v kateri je bil oblikovalski oddelek v direktni povezavi s predsednikom Philipsa (Heskett, 1989:40). Imenovali so štiri menedžerje oblikovanja, za vsako glavno področje - (1) profesionalna oprema, (2) elektronika široke potrošnje, (3) glavni hišni pripomočki in (4) mali hišni pripomočki - po enega.

Strateška usmerjenost organizacije z uporabo oblikovanja kot ključnega pripomočka za globalno uspešnost na profesionalni in domači uporabi je dala izjemne rezultate in Philips je eno od podjetij, ki je v vrhu panoge, lahko bi rekli - vodilno podjetje, že od vsega začetka. Še danes igra vlogo inovativnega postavljalca trendov in globalnega usmerjevalca panožnega razvoja.

16. Konkurenčnost in oblikovanje

» Sprememba je konstanta, ki nas bo vedno našla. Če ne ustvarjamo sprememb, jih ustvarjajo naši konkurenti. Če verjamemo, da se bo sprememba zagotovo zgodila, potem je najboljša možnost, ki jo imamo, da jo sprejmemo in ustvarimo spremembo, ki bo izboljšala naš položaj.«
Aaron Keller¹¹⁷

Nenehne spremembe, globalizacija, vse bolj zahtevni uporabniki oziroma kupci, vedno hitrejši tehnološki razvoj, to in še marsikaj drugega so dejavniki vse večje konkurenčnosti, s katero se soočajo organizacije na trgu in katera se bo v bodoče le še povečevala. Oblikovanje podprto z ustreznim menedžeriranjem je lahko odgovor na nastalo in prihajajočo se situacijo. Oblikovanje lahko sodi med ključna strateška orodja na vseh poslovnih področjih. Z njim lahko izboljšamo¹¹⁸ kvaliteto izdelkov in storitev, povečamo in izboljšamo podobo organizacije in blagovne znamke, izboljšamo produktivnost in marže, utrdimo položaj na obstoječih trgih in/ali vstopimo na nove, izboljšamo tržno pozicijo za izdelke in/ali storitve, izboljšamo notranjo komunikacijo organizacije in izboljšamo uporabnikovo ali kupčevo zadovoljstvo tudi še po nakupu oziroma uporabi. Učinkovito oblikovanje bo izboljšalo organizacijski poslovni proces na tri pomembne načine:

- (1) kot močno orodje za menedžeriranje in koordiniranje: *prikaza organizacije* v očeh uporabnika oziroma kupca, *komunikacije* organizacije z uporabnikom oziroma kupcem in *načina razmišljanja* organizacije o uporabniku oziroma kupcu;
- (2) kot pomožno orodje ali tehnika za odkrivanje in evalviranje bodočih poslov, storitev in izdelkov;
- (3) kot način maksimiranja organizacijskega potenciala za zagotavljanje uporabnih, potrebnih in želenih izdelkov in storitev.

Kakšen je vpliv oblikovanja na uspešnost in konkurenčnost organizacije je raziskovala tudi skupina »*The Design Innovation Group*« iz Velike Britanije. V triletni raziskovalni študiji je analizirala 221 projektov na področju razvoja izdelka, industrijskega in grafičnega

¹¹⁷http://www.designmgt.org/dmi/html/publications/news.../ebulletin_viewpoints_aug_keller.ht (26.2.2004); Op.: prevod avtorja.

¹¹⁸ <http://www.businessinformationsite.org/Silos/TheBigPicture/SupportingStra.html> (17.6.2004)

oblikovanja, ki so jih izdelali v srednje velikih in majhnih proizvodnih organizacijah v Veliki Britaniji z delno podporo vlade. Raziskava je pokazala, da je imelo 90% projektov dobiček in da so se vložena sredstva povrnila v povprečju v 15 mesecih od dneva uvedbe izdelka na trg. Povprečni projekt je stal približno 100.000 \$ in je v povprečju povečal prodajo za 41% (Kotler,1998:302).

Konkurenčnost oblikovanja kot elementa za dolgoročno uspešnost organizacije in višjo dodano vrednost poudarja tudi Marko Kos.¹¹⁹ Avtor meni, da večina organizacij kriznih panog deluje s cenovno vodeno konkurenčnostjo, kar jih na dolgi rok izčrpava, zagotavlja nizke plače in vodi organizacijo k temu, da ne razvija in nima lastnega razvojnega kadra. Kos vidi izhod v izdelčno vodeni konkurenčnosti, ki razvija lastno blagovno znamko in uporablja kvalitetno oblikovanje za edinstvenost in konkurenčnost. Odvisnost uspešnosti organizacije od njene stopnje razvitosti lastne tržne blagovne znamke (na kar ima oblikovanje močan vpliv) je prikazana v tabeli 14. Primerjalna slika kaže dosežke Slovenije, Italije, Avstrije in Nemčije.

¹¹⁹ <http://www.finance-on.net/print.php?id=81465&tip=1> (14.6.2004); Kos, Marko: Izdelčno vodena konkurenčnost - rešitev kriznih panog.

Tabela 14: Razvrstitev izdelkov glede na razvojno intenzivnost, bruto dodano vrednost (BDV) in vložek v R&R za panoge oblačil, obutve in pohištva.¹²⁰

Tabela 14 a

Stopnja razvojne intenzivnosti	BDV na zaposlenega*	Delež R&R v prihodku (v%)	Delež lastne tržne znamke (v%)	Oblačila
3	6.000 13.400 58.000	< 0,4	0 licenca, dodelavni posli	Oblačila standardne kakovosti
4	10.000 21.400 70.700	< 1,0	40 tuja znamka, manj dodelavnih poslov	Oblačila večje kakovosti, kombinirana z več materiali, oblačila iz krzna
5	14.500 32.000 95.000	< 2,0	80 ključna proizvodnja lastne tržne znamke, lasten razvoj	Oblačila z večjo razvojno in inventivno intenzivnostjo z velikim deležem lastne tržne znamke
6	20.200 45.000 112.600	< 4,0	100 lasten razvojno-oblikovalski tim	Oblačila visoke modne intenzivnosti v najvišjem cenovnem razredu po lastni razpoznavni tržni znamki
BDV v Sloveniji za leto 2000				9.536
BDV v Italiji za leto 1998				29.152
BDV v Avstriji za leto 2000				27.700
BDV v Nemčiji za leto 1999				37.100

¹²⁰ Vrednosti v evrih so referenčne vrednosti za leto 2000.

Tabela 14 b

Stopnja razvojne intenzivnosti	BDV na zaposlenega*	Delež R&R v prihodku (v%)	Delež lastne tržne znamke (v%)	Obutev
3	6.000 13.400 58.000	< 0,4	0 licenca, dodelavni posli	Obutev preproste vrste
4	10.000 21.400 70.700	< 1,0	40 tuja znamka, manj dodelavnih poslov	Kakovostnejša obutev (modni, športni, hribovski čevlji)
5	14.500 32.000 95.000	< 2,0	80 ključna proizvodnja lastne tržne znamke, lasten razvoj	Obutev z večjo razvojno in inventivno intenzivnostjo (smučarski čevlji, rolerji, drsalke, posebni hribovski čevlji), lastne tržne znamke
6	20.200 45.000 112.600	< 4,0	100 lasten razvojno- oblikovalski tim	Obutev z vrhunsko modno in razvojno intenzivnostjo po lastni razpoznavni tržni znamki.
BDV v Sloveniji za leto 2000				12.388
BDV v Italiji za leto 1998				30.533
BDV v Avstriji za leto 2000				33.600
BDV v Nemčiji za leto 1999				40.060

Tabela 14 c

Stopnja razvojne intenzivnosti	BDV na zaposlenega*	Delež R&R v prihodku (v%)	Delež lastne tržne znamke (v%)	Pohištvo in leseni izdelki
3	6.000 13.400 58.000	< 0,4	0 licenca, dodelavni posli	Standardno stavbno pohištvo
4	10.000 21.400 70.700	< 1,0	40 tuja znamka, manj dodelavnih poslov	Stavbno pohištvo višje kakovosti; pohištvo, standardno, velikoserijsko
5	14.500 32.000 95.000	< 2,0	80 ključna proizvodnja lastne tržne znamke, lasten razvoj	Pohištvo višje kakovosti in srednje oblikovalske intenzivnosti lastne tržne znamke
6	20.200 45.000 112.600	< 4,0	100 lasten razvojno-oblikovalski tim	Pohištvo, individualno in maloserijsko z vrhunsko oblikovalsko intenzivnostjo po lastni tržni znamki, visoko inovativno.
BDV v Sloveniji za leto 2000				13.595
BDV v Italiji za leto 1998				40.470
BDV v Avstriji za leto 2000				41.700
BDV v Nemčiji za leto 1999				46.170

* normirane vrednosti v evrih za leto 2000, prva vrednost je podoptimalna ob slabi organizaciji in pomanjkljivostih, druga uravnotežena z odpravo vseh napak, tretja je s šestimi enotami razvojnega in tehnološkega napora (več: Gliha, M.: disertacija, 1992).

Vir: Stat. Jahrbuch für Republik Österreich 2002; UNIDO Industrial Yearbook 2003; SKEP GZS 2000; avtorjevi izračuni (Marko Kos); Kos, Marko: Povečanje produktivnosti slovenskih podjetij (Projekt CRP »Konkurenčnost Slovenije 2001-2006«); Priloga I: Vplivni dejavniki povečanja produktivnosti. CIC, Ljubljana, 2003. Kos, Marko: Izdelčno vodena konkurenčnost - rešitev kriznih panog, dnevnik Finance, 14.6.2004.

Iz prikaznih treh tabel nam hitro postane jasno, da povezava med konkurenčnostjo, uspešnostjo, močno prepoznavnostjo in oblikovanjem obstaja. Kot vidimo, organizacija lahko največjo profitnost in dolgoročno uspešnost dosega prav ob izdatni pomoči oblikovanja, z lastno razvojno - oblikovalsko ekipo. Oblikovanje je med ključnimi elementi konkurenčne uspešnosti organizacije.

17. Družbena odgovornost organizacije in oblikovanja

»Za stebre družbe ni najpomembnejše, kaj podpirajo, ampak na čem stojijo.«¹²¹

V današnjem globalnem svetu se povečuje odgovornost organizacij do okolja, tako družbenega kot fizičnega, naravnega okolja. Podjetja morajo postati in že postajajo družbeno odgovorna - vzpostavljajo partnerske odnose z delničarji, zaposlenimi in kupci - uporabniki. Namesto preproste promocije blagovne znamke ali korporativne identitete morajo oblikovalci danes pomagati organizacijam, vzpostaviti kanale za dialog med delničarji in lastniki, organizacijo in njenimi zaposlenimi ter širšim družbenim okoljem. V samem bistvu oblikovanja pa je, kot smo do sedaj že večkrat spoznali, človek. Človek je izhodišče in merilo za oblikovalca. Vendar se to načelo v zasledovanju čim večjega dobička pogosto skozi proces izgubi oziroma se razvija le v smeri zadovoljevanja potreb »bogatega« človeka. Človeka, ki poseduje zadostne količine kapitala, da je zanimiv za podjetje. »Marginalne« skupine, kot so invalidi, starejši idr. pogosto niso deležni pozornosti in oblikovalskih rezultatov, ravno zaradi socialne šibkosti. Danes skozi gradnjo korporativne identitete organizacije, predstavljanja njenih vrednot in družbene odgovornosti, mnogo organizacij vlaga tudi v družbeno odgovorno oblikovanje. V osnovi družbeno odgovorno oblikovanje¹²² zadeva vrednote, ki se dotikajo človeškega bivanja - človekovega dostojanstva, človekovih pravic, blaginje, človeških vrednot.¹²³

Tudi oblikovalci sami se zavedajo vloge, ki jo lahko odigrajo v ustvarjanju boljšega okolja in promociji človeških vrednot.¹²⁴ Le te se odražajo skozi vse človekove aktivnosti. Med

¹²¹ <http://www.arts.arizona.edu/change/arts.html> (9.6.2002); op.: prevod avtorja.

¹²² V tujini za to uporabljajo različne izraze, npr.: *value-sensitive design*, *social care design*.

¹²³ <http://www.ischool.washington.edu/vsd/> (9.6.2004)

¹²⁴ V zgodovini človeštva najdemo ogromno primerov, ko so bile oblikovalske aktivnosti (oblikovalci v najširšem pomenu besede: arhitekti, vizualni, slikarji, ...) zlorabljene za npr.: politično manipulacijo, versko manipulacijo, ipd.

osnovne človekove vrednote, ki naj bi jih zasledovale organizacije in oblikovalci¹²⁵ v službi organizacij, štejemo človeško blaginjo, lastništvo in imetje, zasebnost, svobodo pred predsodki, zaupanje, avtonomijo, univerzalno uporabnost, informiranost, odgovornost, identiteto, mir, okoljsko odgovornost (Friedman, Kahn, Borning, 2003:5-6). Vprašanje, ki si ga mora zastaviti vsak oblikovalec, ne glede na to kje in kako deluje, je: »Kako služiti vsemu človeštvu?«. Organizacija *Solutioneering*¹²⁶ se zavzema za uveljavljanje idej in filozofije znanega arhitekta R. Buckminster Fullerja.¹²⁷ Odgovor na vprašanje, kako služiti človeštvu, lahko poiščemo na različne načine. Buckminster¹²⁸ se zavzema za idejo »Vprašanje, ne odgovor«. Vprašanja so provokativna in dinamična, medtem ko so odgovori statični in samovšečni. Po avtorjevem mnenju je že sama beseda »rešitev« boljša kot »odgovor«, saj sugerira na rešitev, ki ni nujno le ena. Bistveno je, da vprašanje rešimo. To spodbuja fleksibilnost in raznolike koncepte in delno ali popolnoma onemogoči rešitve tipa: »prav – napačno«, »črno – belo«, »jaz – ti«, ki praviloma ne vodijo nikamor. Strategije, ki naj bi jih pri svojem delu uporabljali in zasledovali oblikovalci, so:¹²⁹ (1) univerzalnost,¹³⁰ (2) človečnost,¹³¹ (3) otroci,¹³² (4) teleologija, (5) reforma okolja, (6) teorija generalnega sistema, (7) industrializacija, (8) oblikovalska znanost, (9) svetovna storitvena industrija, (10) splošna blaginja, (11) osnovna oblikovalska iniciativa, (12) samodisciplina, (13) vsestranska koordinacija in (14) svetovne skupnosti in podskupnosti človeka.

Velik zagovornik in oblikovalec socialno in okoljsko odgovornega oblikovanja Victor Papanek¹³³ je dejal:« Edino kar je pomembno v oblikovanju je, kakšen je njegov odnos do ljudi.« Zamisli in izvedeni projekti predstavljeni v njegovih delih so še danes velika

¹²⁵ Človeške vrednote naj bi bile merilo vsem ljudem. V tem kontekstu so zaradi same teme naloge posebej izpostavljene organizacije in oblikovalci, ki cilje naloge »prezentirajo« uporabnikom, kupcem, širšemu družbenemu okolju.

¹²⁶ <http://www.solutioneers.net> (20.6.2004)

¹²⁷ Richard Buckminster Fuller (1895-1983) je bil eden najbolj radikalnih oblikovalcev - inventorjev 20. stoletja. V osnovi matematik, je za raziskovanje oblikovanja uporabljal matematične in znanstvene metode. Bil je velik zagovornik in inovator humanističnega oblikovanja. Oblikovanja, ki je ekološko osveščeno in v prvi vrsti zadovoljuje potrebe človeka. Razvijal je »design science«, ki bi maksimirala človeški napredek z minimalno uporabo energije in materiala (Julier, 1993:85-86).

¹²⁸ <http://www.solutioneers.net/solutioneering/index.html#areas> (20.6.2004)

¹²⁹ <http://www.solutioneers.net/solutioneering/designstrategy.html> (20.6.2004)

¹³⁰ V smislu univerzuma, kot agregata človeškosti, zavestne razumljivosti in komunikacijskega izkustva. Energije ni moč ustvariti niti je ni moč uničiti.

¹³¹ Človek ni naključni gledalec, »ki se zgodi v igri življenja«, ampak bistvena funkcija uglasenega univerzuma.

¹³² Predstavljajo fokus novega življenja in znanje in vzorci, ki jih bodo prevzeli od nas, bodo gradili bodočnost.

¹³³ Več o avtorju v poglavju 9.5 in pod opombo 49.

inspiracija in provokacija za vse nas. Zavzemal se je za oblikovanje po meri človeka, tako fizični kot psihični. Po ekološki degradaciji kot posledici intenzivne industrializacije Papanek (1995:53) močno kritizira vlogo komercialnega oblikovanja. Po njegovem mnenju je le to glavni »roparski plenilec«. Posebej poudarja sokrivdo oblikovanja pri razvoju nepotrebnih in potratnih potrošniških dobrin ter pri aktivnem sodelovanju znotraj oglaševanja in marketinga. Rezultat je oblikovanje, ki je: **prilagodljivo, nastopaško, deformirano in brez vsebine**, namesto, da bi bilo: **vsebinsko sporočilno, reformno in bi dajalo primerno obliko**. Zlorabljen oblikovanje je eno najškodljivejših orodij. Le redko kateri poklic je po mnenju avtorja bolj škodljiv. Vse to direktno kaže na veliko odgovornost, ki jo imajo oblikovalci in moč, s katero lahko naredijo svet boljši in prijaznejši. Ali ne.

Tako avtor pripisuje velik pomen etiki v oblikovanju. Meni, da bi oblikovalska stroka morala razviti, definirati etični kodeks, ki bi bil resnično regulativen, zaščitniški, specifičen in transparenten. Takšen pristop bi pomenil konec samoservilnosti (*»self-serving«*), ki je tako značilna za veliko večino moderne oblikovalske etike. Prav tako bi se morali oblikovalci in končni uporabniki vprašati, ali oblikovanje pomaga ali pospešuje marginalizacijo pravic in povečuje razslojenost družbe, povzroča bolečine, je okoljsko neprijazno, ... Oblikovalska stroka in industrija bi svojo prihodnost morala videti in graditi v/na kvalitetnem, »pravem« oblikovanju, oblikovanju, po meri človeka in narave, etičnem in vsebinsko polnem.

Problematičnosti oblikovanja, predvsem zlorabe v različne manipulativne (vizualne in komunikacijske) in izkoriščevalsko - tržne namene, se zaveda mnogo oblikovalcev. Tako so že leta 1964¹³⁴ grafični oblikovalci izdali manifest *»First Things First«*, v katerem so poudarili odgovornost oblikovanja.¹³⁵ Prvi etični kodeks s področja oblikovanja (grafičnega) je izdal David Berman in *Ethics Committee for the Society of Graphic Designers of Canada* ob pomoči *Registered Graphic Designer of Ontario, AIGA, Icoграда* in mnogih posameznikov leta 1998.¹³⁶ V njem je natančno definirano poslanstvo oblikovalca, njegova odgovornost do naročnikov in zaposlenih, do družbenega in naravnega okolja in profesionalna etika. Avtorji se zavzemajo za profesionalizacijo poklica

¹³⁴ Ob tem je potrebno poudariti, da gre v primeru grafičnega oblikovanja, v današnjem pomenu, za razmeroma mlado disciplino.

¹³⁵ <http://www.designforsocialimpact.org/fs.ethoshome.html> (9.6.2004)

v smislu odgovornosti in v primerih hudih kršitev kodeksa oblikovanja tudi prepoved opravljanja poklica. Istega leta so, ob pomoči Barcelona Design Centra, ICOGRADA, IFI in ICSID¹³⁷ ustanovili mednarodno humanitarno združenje *Design for the World*, katerega namen je pomagati pomoči potrebnim ljudem (revnim, prizadetim, žrtvam vojne, starostnikom). Grafični in industrijski oblikovalci, arhitekti lahko volontersko sodelujejo pri projektih in tako pomagajo s svojim znanjem in veščinami.

Da obstaja možnost za družbeno odgovorno oblikovanje, katerega pomena se organizacije vedno bolj zavedajo, lahko vidimo na primeru avstrijske trgovske verige *Adeg*.¹³⁸ V podjetju so videli poslovno priložnost v vse večjem številu starejših ljudi. Od osnovne ideje (nakupovanje prilagoditi vse večjemu številu starejših uporabnikov) do realizacije sta bili potrebni dve leti. Po dveh letih je *Adeg* odprl štiri veleblagovnice »*Aktiv Markt Plus*«, namenjene kupcem, starejšim od 50 let. Gre za prve trgovine v Evropi, kjer se ni treba sklanjati, snemati ali natikati očal, da bi videli ceno izdelka tudi na nižjih policah, saj so številke zelo velike. Skratka, vse je prilagojeno starejšim ljudem. Vsi izdelki so lahko dosegljivi, notranja oprema je prilagojena starejšim osebam, npr.: maksimalna višina polic je 170 cm, prostori med policami so širši kot v običajnih trgovinah, svetloba ni tako močna in bleščeča, vozički za nakupljeno blago se lahko pritrdijo na foteljske kolesčke (le ti se lahko po potrebi zablokirajo) ali spremenijo v stol. Na voljo so povečevalna stekla za branje navodil in drugih napisov. Pri vходу v trgovino pa se lahko opremijo s pravimi očali. Prav tako je starejšim prilagojeno parkirišče. Poleg tega je večina zaposlenih v »*Aktiv Markt Plus*« starejših od 50 let. To so predvsem ženske, ki so se v aktivno življenje vrnile po tem, ko so otroci odrasli ali tisti brezposelni, ki zaradi starosti ne dobijo več dela. Ti zaposleni prejemajo 10% višjo plačo kot njihovi mlajši kolegi, so zelo motivirani, imajo drugačen odnos do dela in le redkokdaj zbolijo. Do konca leta 2004 naj bi *Adeg* v Avstriji v istem slogu uredil deset trgovin od skupno 735, kolikor jih ima ta trgovska veriga.

Odgovornost za oblikovanje, etiko, spoštovanje človekovih pravic in vrednot ter družbeno in ekološko odgovornost, vse to leži v rokah osveščenih oblikovalcev in prav tako na strani

¹³⁶ <http://davidberman.com/resources/GDCJournal5.pdf> (18.5.2004)

¹³⁷ ICOGRADA je organizacija za grafično oblikovanje, IFI je združenje arhitektov za notranjo opremo in ICSID je mednarodno združenje industrijskih oblikovalcev. <http://www.designfortheworld.org/dw/dw.htm> (10.7.2004).

¹³⁸ STA, 4.5.2004; <http://www.pinkponk.com> (5.5.2004).

naročnikov in končnega uporabnika. Vsi trije, oblikovalec, naročnik in končni uporabnik tvorijo zaključeno celoto, ki je odgovorna in soodvisna. Predvsem ta soodvisnost enega od drugega kaže na to, da vedno lahko tudi sami¹³⁹ naredimo pozitiven doprinos k boljšemu jutri.

18. Upravljanje oblikovanja – menedžment oblikovanja

»Ključna zadeva menedžmenta oblikovanja je ustvarjanje pravega razmerja med oblikovanjem in vsemi ostalimi področji v organizaciji.«

Donald E. Peterson, bivši predsednik Ford Motor Company

Že v osnovni definiciji menedžmenta oblikovanja smo spoznali njegove bistvene lastnosti: oblikovanje kot formalni program oblikovalskih aktivnosti znotraj organizacije, vodenje in upravljanje oblikovalskih virov in promocija oblikovanja znotraj in zunaj organizacije ter povezovanje med različnimi oblikovalci. Prav tako pomembna naloga menedžmenta oblikovanja je obveščanje in izobraževanje o možnostih oblikovanja za doseganje strateških ciljev. Blaich (Blaich in Blaich, 1993:13-16) opredeljuje naloge menedžmenta oblikovanja v štirih glavnih skupinah aktivnosti:

I. Prispevanje h korporativnim strateškim ciljem

Ta odgovornost menedžmenta oblikovanja vsebuje razvoj in razširjanje oblikovalske politike. Takšna politika vpelje oblikovanje kot formalno aktivnost potrjeno s strani vrhnjega vodstva (*»top menedžmenta«*). Pregled in razširjanje oblikovalske politike mora biti kontinuiran proces, v katerem sodelujejo ali so pri njem prisotni: uprava organizacije, vrhnji in srednji menedžment. Oblikovalska politika natančno določa razumljivo in logično aplikacijo oblikovanja v proces s katerim organizacija proizvaja / ponuja izdelke ali storitve, jih promovira in podpira ter predstavlja samo sebe vsem različnim javnostim. Na kratko: ***oblikovalska politika je artikulacija korporativne identitete.***

Prav tako je pomembna vloga menedžmenta oblikovanja pri identifikaciji potreb, želja. Te potrebe ali želje dopolnjujejo tako organizacijske cilje kot zadovoljstvo uporabnika oziroma potrošnika in temeljijo na dobro razvitih oblikovalskih in marketinških

¹³⁹ Ne glede na to v kateri vlogi se nahajamo. Najsi bo kot izvajalec (oblikovalec), naročnik ali uporabnik oziroma kupec izdelka ali storitve. V vsaki od teh vlog lahko naredimo pozitiven doprinos.

raziskavah. Kombiniranje oblikovalskih veščin opazovanja in širokega spektra splošnega znanja z rezultati oblikovalskih in marketinških raziskav ter poznavanjem življenjskega stila, je temeljnega pomena v predrazvojni fazi, ki je prevečkrat izpuščena ali po nepotrebnem zanemarjena.

Oblikovalci lahko prispevajo h korporativnim strateškim ciljem tudi s svojim zagovarjanjem uporabnikovih pravic. Oblikovalci gledajo na oblikovanje holistično – v ospredju je človek, človeške vrednote in potrebe. Prav zaradi tega so veliki zagovorniki uporabnika in organizaciji lahko predstavijo pogled z vidika uporabnika. Medtem ko inženirji prvenstveno rešujejo naloge z vidika aplikacije tehnologije v funkcijo, so tržniki najbolj zainteresirani za prodajo in za proizvajalca, so prvenstveni stroški proizvodnje. Oblikovanje mora zadovoljiti vse te vidike in potrebe. Poleg tega da identificira želje in potrebe uporabnika, je naloga menedžmenta oblikovanja tudi predlaganje primernih organizacijskih pristopov za uresničitev le teh.

II. Menedžeriranje oblikovalskih virov

Sem spada tako zaposlovanje in razvijanje oblikovalcev ali vzdrževanje tesnih profesionalnih stikov z zunanjimi sodelavci ali oblikovalskimi organizacijami. V pravem trenutku je potrebno najti prave oblikovalce in vzpostaviti ustrezne odnose za doseganje strateških ciljev. Najverjetneje pa je, da bodo oblikovalske naloge rešene s kombinacijo zaposlenih, internih oblikovalcev in zunanjih oblikovalskih svetovalcev. Posredovanje jasnih usmeritev in integracija prizadevanj mešanih skupin (interni in zunanji oblikovalci) je naloga menedžmenta oblikovanja.

Pomembno je zagotavljati ustrezne programe za revitalizacijo in povečanje oblikovalskih znanj in veščin. Splošno znanje oblikovalcev sega na vsa področja, ki se dotikajo oblikovalskih aktivnosti vse do sociologije, antropologije, tehnologije in inovacij. Pomembno je hranjenje in negovanje oblikovalskih talentov.

Zagotavljanje novih tehnologij, tehnik in orodij za uporabo je prav tako del nalog menedžmenta oblikovanja. Učenje novih programskih oprem, aplikacija ergonomskih principov, zagotavljanje informacij o novih materialih, novih oblikovalskih teorijah bo

zagotovilo usposobljenost in konkurenčnost oblikovalske ekipe. Kvaliteta zaposlenih in najetih oblikovalcev¹⁴⁰ je odvisna od menedžmenta oblikovanja.

III. Menedžeriranje oblikovalskega procesa

Da je integriranje oblikovanja v celoten proces izdelave izdelka ali storitve nujno potrebno, smo že spoznali. Ob tem je potrebno dodati, da to še vedno ni dovolj oziroma najbolj optimalno. V preteklosti so organizacije spoznale, da je najboljši način za kvaliteten razvoj procesa oblikovanja pentljasto ponavljalen proces oblikovanja. Pristop, kjer so potekale oblikovalske funkcije korak za korakom, se v preteklosti ni izkazal za najprimernejšega. Pentljasto ponavljalen proces omogoča večkratno sprotno preverjanje in prilagajanje oblikovanja vedno novim in novim izzivom. Pomanjkljivosti, ki se pojavljajo v procesu oblikovanja se lahko tako sorazmerno hitro odpravijo. Kvalitetno menedžeriran proces oblikovanja bo rezultiral kvalitetne oblikovalske rešitve: bolj funkcionalne, bolj vzdržljive, bolj proizvedene in estetsko všečne. Natančna struktura in komunikacija oblikovalskega procesa bo od organizacije do organizacije varirala, kot tudi od projekta do projekta znotraj ene organizacije. Potrebna fleksibilnost zahteva predanost timskega delu in z menedžmentom oblikovanja moramo ustvariti ustrezne pogoje za uspešno delovanje interdisciplinarnega tima v različnih stopnjah razvoja in ob menjavah članov v timu.

IV. Kultiviranje informacij in idejni »network«

Oblikovanje zahteva aktivno sodelovanje z zunanjimi sodelavci, specialisti in drugimi oblikovalci. Oblikovanje sloni na idejah in ideje morajo biti negovane v navzkrižnem sodelovanju z drugimi oblikovalci. Z oblikovalci z drugega področja oblikovanja. Z oblikovalci iz drugih držav in drugih kultur. Z oblikovalci iz konkurenčnih organizacij ali oblikovalskih svetovalnih organizacij. Z oblikovalci iz drugih panog. Z oblikovalskimi kritiki, teoretiki, profesorji. Vsi ti ljudje bodo predstavljali različne perspektive, ki izzivajo in širijo oblikovalčev pogled. Nadalje oblikovalci potrebujejo konstantno izpostavljenost razmišljanjem drugih disciplin. Morajo poznati vsaj osnove svetovne ekonomije in poslovanja, marketinške trende na makroekonomski bazi. Potrebujejo dostop do demografskih in socialnih trendov in analiz. Zavedati se morajo novih poslovnih praks in teorij. Socialni in etični vidiki so del njihovega področja. Obiskovati morajo glavne umetniške razstave, pogledati novo arhitekturo in urbanizem. Vsa ta področja so nujna za

¹⁴⁰ Pri zunanjih, najetih oblikovalcih ali organizacijah mora znati menedžer oblikovanja oceniti njihove kompetence in usposobljenost.

negovanje in hranjenje idej in asimilacijo informacij. Organizacije morajo podpirati prizadevanja menedžerja oblikovanja, da kultivira tako oblikovalski »network« in interdisciplinarne vire informacij kot tudi zagotavljanje dostopnosti teh virov vsem oblikovalcem.

Poleg Blaicha mnogovrstno naravo menedžmenta oblikovanja opredeljujeta tudi Cooper in Press (1995). Naloge menedžmenta in ključne veščine, ki jih mora obvladati menedžer oblikovanja, so podane v tabeli 15.

Tabela 15: Mnogovrstna narava menedžmenta oblikovanja

Naloge menedžmenta oblikovanja	Ključne veščine	S poudarkom na ...
vodenje oblikovalskega tima	oblikovanje; vodenje oblikovanja; vodenje oblikovalcev;	oblikovalskih usmeritvah in ciljnih menedžeriranju oblikovalskega tima sodelovanju z ostalimi funkcijami;
oskrba oblikovanja	proces in generalni menedžment;	definiranju oblikovalske strategije sodelovanju z zunanjimi oblikovalci;
finančno upravljanje	finančni menedžment; pogajalske sposobnosti;	finančni kontroli;
marketing	marketing; strateški menedžment; komuniciranje;	hitrih povezavah z marketingom strateškem in projektnem menedžmentu;

Vir: Cooper in Press (1995).

Poleg področij, ki jih definirata Blaich in Blaich, sta v tem primeru avtorja, Cooper in Press, posebej izpostavila finančno upravljanje in marketing. Vsekakor mora menedžer oblikovanja poznati vsa področja aktivnosti v organizaciji, ki se dotikajo področja oblikovanja. Tako bi lahko vsemu naštetemu dodali še pravne vidike.

Celostni menedžment oblikovanja ne menedžerira le oblikovalskih virov in oblikovalskega procesa. Oblikovanja ne smemo smatrati kot kvaliteto, ki jo negujejo profesionalci. Spoznati moramo njegov pomen za celotno organizacijo in vse zaposlene. Princip »total design management« (Bruce *et al.*, 2002:xxii) ali popolno menedžeriranje oblikovanja

postavi oblikovanje v zavest vseh zaposlenih in sledi principom »total quality management« (TQM).¹⁴¹ Znanje specialistov prenesemo na celotno organizacijo in ustvarimo učinkovit poslovni doprinos.

V svetu je še vedno veliko organizacij, ki ne čutijo potrebe po menedžmentu oblikovanja. Ne zaznajo konkurenčne prednosti in uspešnosti, ki jo lahko dosežejo s to metodo. Med glavne razloge, zaradi katerih organizacije ne uporabljajo menedžmenta oblikovanja, Bruce (Bruce *et al.*, 2002:50) prišteva prekratke roke za izvedbo projekta (produkta ali storitve); oblikovalsko, t.j. likovno-vizualno nepismenost; prevelike stroške; notranjo politiko organizacije; zavračanje drznih rešitev in tradicionalno vedenje.

19. Menedžer oblikovanja

Menedžer oblikovanja je oseba, ki opravlja naloge menedžmenta oblikovanja. Upravlja in vodi oblikovalske vire, promovira oblikovanje v organizaciji in zunaj nje, skrbi za strategijo in kontinuiranost oblikovanja. Kdo je lahko menedžer oblikovanja in ali mora imeti posebne sposobnosti in znanja bomo spoznali v nadaljevanju.

Peter Gorb (Gorb, 1990:1-8), ustanovitelj programa za izobraževanje na področju menedžmenta oblikovanja, je s svojim izobraževalnim programom v prvi vrsti želel »razširiti pogled« klasičnih menedžerjev in jih za aktiviranje in izboljšanje njihovega menedžerskega stila naučiti osnovnih oblikovalskih veščin. Gorb poudarja pomen visoke stopnje vizualne pismenosti, s katero si menedžerji pomagajo in lahko bolj suvereno in bolj senzibilno menedžerirajo oblikovanje in z njim povezane vsebine in aktivnosti.

Isti program uporablja za šolanje oblikovalcev, ki želijo prevzeti funkcijo menedžerja oblikovanja, le da je v njihovem primeru bolj poudarjen organizacijski poslovni vidik menedžeriranja. Oboji, »klasični« menedžerji in menedžerji »oblikovalci«, se lahko veliko

¹⁴¹ TQM - total quality management ali celovito obvladovanje kakovosti je zamisel menedžmenta, ki se je bliskovito razširila iz Japonske v ZDA in Evropo. Zamisel trdi, da ni dovolj, če organizacija prepusti kontrolo kakovosti preverjanju ob koncu proizvodnega traku. Kakovost mora vključevati organizacijo in vse faze proizvodnega procesa, od začetka do konca. Le ta takšen način lahko zagotovimo kakovost proizvodov in storitev (Drucker, 2001:135-136).

naučijo drug od drugega. Različni pristopi do reševanja nalog in različni načini mišljenja se sinergijsko dopolnjujejo in rezultati so lahko izjemni.

Blaich (Blaich in Blaich, 1993:39-41) je primerjalno analiziral menedžerje oblikovanja v Philipsu in Herman Millerju.¹⁴² Ugotovil je, da so menedžerji oblikovanja v obeh podjetjih večinoma prihajali iz oblikovalskih poklicev, so že imeli oblikovalske izkušnje in izkušnje z menedžeriranjem oblikovalskega procesa. V Philipsu je večina menedžerjev oblikovanja iz oblikovalskih vrst in le redki so »klasični« menedžerji, ki opravljajo funkcijo menedžerja oblikovanja. V prvi vrsti je do tega pojava pripeljalo dejstvo, da imajo menedžerji oblikovanja iz vrst oblikovalcev oziroma z oblikovalsko izobrazbo in izkušnjami veliko večjo avtoriteto v fazi odločanja o oblikovanju. Neoblikovalski »klasični« menedžerji si med oblikovalci niso uspeli pridobiti ustrezne stopnje avtoritete. Medtem ko je v Herman Millerju opazil, da je precej uspešnih menedžerjev oblikovanja brez formalne izobrazbe s področja oblikovanja in oblikovalskih izkušenj, t.i. »klasični« menedžerji. Ta rezultat pripisuje organizacijski klimi v Herman Millerju, ki je prežeta z oblikovanjem in v kateri vsi zaposleni poznajo in razumejo oblikovalsko govorico. Bistveni element, ki določa kvaliteto in avtoriteto menedžerja oblikovanja, je v obeh organizacijah enak. Pokazal se je v različnih situacijah na različnih primerih. V situaciji, ko je potrebno sprejeti »težko« odločitev ali odločitve o oblikovanju, je odločilnega pomena presoja menedžerja oblikovanja. Dobra presoja ima idealne temelje v kumulativnih plasteh oblikovalske izobrazbe, pa naj bo ta arhitekturna ali umetniška, z vseživljenjskim učenjem na teh področjih. **Znanja z oblikovalskih področij**, kot so oblikovalska praksa in raziskovanje; nova oblikovalska orodja in tehnike; industrijsko oblikovanje in razvoj; produkcijski procesi; novi materiali in tehnologije; ergonomija; računalniško podprto oblikovanje in vse vrste grafične komunikacije so ključnega pomena za menedžerja oblikovanja. Poleg naštetih znanj mora menedžer oblikovanja imeti tudi **znanja in interese na področjih** marketinga, makroekonomije, sociologije, antropologije in oglaševanja. Za uspešno ocenjevanje oblikovanja (evalvacijo) je potrebno znati ocenjevati oblikovalske dosežke, razvoj oblikovanja in ga kritično analizirati. Za kar je potrebno poznati svetovne trende v industrijskem oblikovanju, arhitekturi, grafičnem oblikovanju, modi in notranjem oblikovanju. Vse to je rezervoar, iz katerega črpajo oblikovalci in vzpostavljanje

¹⁴² Herman Miller je znano ameriško pohištveno podjetje. Filozofija njihovih izdelkov je opredeljena kot »kvaliteta resnice«, ki jo definirajo enotnost, preprostost in razumljivost. Ljudje, ki uporabljajo njihovo pohištvo, bi dejali: »To je tisto pravo.« (Blaich, in Blaich, 1993:47-48).

vsakodnevne povezave med vsemi naštetimi znanji in veščinami je ključno za uspešnega menedžerja oblikovanja.

Kot konkreten primer menedžerja oblikovanja, njegove vloge in dela v organizaciji lahko navedemo Chrisa Bangla,¹⁴³ ki v zadnjih nekaj letih vsekakor sodi med bolj izpostavljene in javno znane menedžerje oblikovanja. Direktor oblikovalskega oddelka v BMW-ju opisuje svoje poslanstvo sledeče: »Moja naloga, naloga direktorja oblikovanja v BMW-ju je posredovati med korporacijskim in umetniškim duhom znotraj organizacije.« Pri svojem vsakodnevnom delu se venomer srečuje s trdovratnim in neizbežnim konfliktom med korporativnim pragmatizmom in umetniško strastjo. Istočasno meni, da fanatizem BMW-ja za odličnost oblikovanja temelji predvsem na želji organizacije,¹⁴⁴ da ostane profitabilna. Naloge in poslanstvo Chris Bangla za doseganje poslovnih ciljev so bili jasno definirani.¹⁴⁵

Chris Bangle je le eden izmed mnogih menedžerjev oblikovanja. Kompleksnost dela, potrebna znanja in veščine za opravljanje zadanih nalog zajemajo zelo široko paleto znanj in veščin. Ustrezna organizacijska struktura, spodbudno delovno okolje, pravi in ustrezno izšolani in usposobljeni oblikovalski kadri ter celostna inkorporacija oblikovanja v

¹⁴³ Chris Bangle je ameriški oblikovalec, ki je leta 1992 prevzel oblikovalski oddelak v BMW-ju z nalogo prenove in osvežitve novih modelov BMW. Njegov nov pristop k oblikovanju nove generacije BMW-jev je vodstvo močno podpiralo, medtem ko so zagrizeni ljubitelji začeli zbirati podpise (peticija) za njegovo odstavitev BMW- *Bangle Mus Weg*. Rezultati novega oblikovanja so bili: prelomno drzni (po mnenju »klasičnih« privržencev blagovne znamke BMW, ki so sprožili peticijo), izjemno opazni in uspešni (Breen, 2002:123).

¹⁴⁴ Lastniki, družina Quandt, obravnavajo oblikovanje kot enega ključnih elementov prepoznavnosti in uspešnosti njihove blagovne znamke - BMW (Breen, 2002:123).

¹⁴⁵ (1) BMW je prišel do spoznanja, da je napočil čas za preskok v novo generacijo avtomobilov; (2) podjetje je bilo obtoženo stagnacije v razvoju, v smislu: »ena klobasa, tri različne dolžine«; (3) podjetje je leta 1992 najelo Chrisa Bangla in v tem času je BMW gledal 10 let v prihodnost in napovedoval zahteve in okus kupcev njihovih avtomobilov in šele nato začel z R&R fazo v pričakovanju fizičnega in emocionalnega gibanja ljudi v prihodnosti; (4) pred Banglovim prihodom v BMW je bilo v njegovi oblikovalski ekipi premalo vodenja, jasnih usmeritev in motivacije; (5) Chris Bangle je napovedal, da bodo nova vozila prišla skozi fazo R&R v proizvodnjo in nato ostala relativno nespremenjena naslednjih sedem let. V tej točki je proizvajalec še vedno želel zajeti več dohodka s prilagajanjem in izboljševanjem modela nadaljnjih sedem let. V tej točki je čas za nov model; (6) v letu 2001 je BMW zaznal porast v prodaji za 10%, medtem ko je v istem času konkurentom prodaja upadla; (7) poleg tega je Chris Bangle začutil, da je napočil pravi trenutek za izdelavo nove edinstvene linije avtomobilov, s katero bodo postali vodilni proizvajalec avtomobilov; (8) odločitev BMW-ja je bila, da bo podjetje sledilo visokemu avtomobilskemu razredu, katerega rast so ocenili na 50%, medtem ko so analize za srednji množični trg pokazale le 25% rast prodaje; (9) BMW je planiral razviti 20 novih modelov in tri nove motorje v naslednjih šestih letih; (10) ena glavnih usmeritev podjetja je bila preoblikovanje njene najboljše prodajane serije, serije 7; (11) Bangle je bil odgovoren za spremljanje razvoja in spodbujanje oblikovalcev, da presežejo svoje meje ugodja in jih ohrabri za tveganje; (12) čutil je, da ljudje potrebujejo primerno okolje, kjer bodo motivirani in navdahnjeni za izražanje njihovih občutkov; (13) inženirji in oblikovalci so morali osvojiti timsko delo in hkrati razviti lastne sposobnosti in veščine; (14) v vsaki situaciji je potrebna različnost ideje, le tako se namreč lahko izognemo stagnaciji; (15) navdih in ideje ter timsko delo niso stvari, ki se jih da poučevati, so stvari, ki se jih je potrebno naučiti in stalno razvijati.

organizacijo, od strategije do stalnega komuniciranja z uporabnikom po že zaključenem nakupu ali uporabi, vse to je potrebno za uspešno realizacijo oblikovanja.

Ali bo menedžer oblikovanja »klasični« menedžer, brez formalne izobrazbe s področja oblikovanja ali menedžer »oblikovalec« s formalnim znanjem in izkušnjami s področja oblikovanja, je stvar organizacije in njene kulture. Vsekakor pa morata oba tipa menedžerja oblikovanja poznati, ali področje oblikovanja in z njim povezanih področij (»klasični« menedžer) ali osnove menedžmenta (menedžer »oblikovalec«) in z njim povezanih znanj. Saj si bosta le na ta način uspela zagotoviti potrebno avtoriteto, ki je nujna za suvereno zastopanje tako oblikovalskih kot organizacijsko-poslovnih zahtev.

III. POSLOVNO OKOLJE IN OBLIKOVANJE:

Praktični primeri vpliva poslovnega okolja na razvoj in konkurenčnost oblikovanja: Velika Britanija, Finska, Slovenija

Samo oblikovanje in poslovno okolje sta neločljivo povezana. Interakcija med človekom in okoljem je nujen pogoj za ustvarjalnost in od ustreznosti okolja in človekovega potenciala je odvisno kakšni bodo rezultati. Oblikovanje ni le stvar posameznika ali organizacije. Tako posameznik kot organizacija delujeta v določenem okolju, prostoru, v njem ustvarjata in v njem prodajata oziroma ponujata svoje izdelke ali storitve. Naklonjenost poslovnega okolja, v tem primeru oblikovanju, analiziramo s pomočjo PEST analize¹⁴⁶ in/ali s pomočjo Porterjevih petih sil razvoja.¹⁴⁷ S kombinacijo obeh načinov lahko ustvarimo celotno sliko naklonjenosti izbranih gospodarstev oblikovanju. V nadaljevanju bom na podlagi gospodarskih rezultatov, mednarodne konkurenčnosti, vladne podpore, podpore oblikovanja v družbi in gospodarstvu, povezavi izobraževalnih in raziskovalnih institucij z gospodarstvom in drugimi kazalci primerjalno predstavila poslovno okolje Velike Britanije, Finske in Slovenije.

Izkazalo se je, da imajo velik pomen pri položaju oblikovanja, njegovi učinkoviti inkorporaciji in rabi v gospodarstvu t.i. »oblikovalske politike«, ki spodbujajo sodelovanje med izobraževalnimi institucijami, gospodarstvom in vlado, skrbijo za promocijo oblikovanja in z rezultati obveščajo širšo javnost. Tako rezultati študije *Design Policy and*

¹⁴⁶ PEST analiza je makro analiza poslovnega okolja. Z njeno pomočjo ugotavljamo naklonjenost gospodarstva določeni panogi (oblikovanju) z analizo Politično-pravnih elementov, Ekonomskih elementov, Sociološko-kulturnih elementov in Tehnoloških elementov. Politično-pravni elementi obravnavajo zakonodajo za varovanje konkurence, zakone in standarde zaščite okolja, davčno politiko, zunanje trgovinske regulative, delovno zakonodajo, ipd. Ekonomski elementi opisujejo smernice v BDP, poslovne cikle, obrestne mere, ponudbo denarja, inflacijo, nezaposlenost, stroške energije in njeno dostopnost, ipd. S sociološko-kulturnimi elementi ugotavljamo populacijska gibanja, delitev dohodka, družbeno mobilnost, spremembe v življenjskem slogu, odnos do dela in prostega časa, potrošništvo, stopnjo izobraženosti, ipd. in s tehnološkimi elementi ugotavljamo, koliko sredstev namenja vlada za R&R, njen odnos do gospodarstva in tehnologije, inovacij, hitrega prenosa tehnologij, zastarevanja tehnologij ipd. (Hočevar; Jaklič; Zagoršek, 2003:19-20).

¹⁴⁷ S pomočjo Porterjevih petih sil razvoja ugotavljamo splošno stanje panoge, glavnih trendov v panogi in značilnosti panoge. Porterjevih pet sil razvoja določajo štiri determinante poslovnega okolja: (1) stanje na strani produkcijskih faktorjev, (2) stanje na strani domačega povpraševanja, (3) sorodne in podporne panoge, (4) strategije podjetij, struktura in tržna konkurenca na domačem trgu in dve spremenljivki, ki lahko vplivata na dogajanje v gospodarskem sistemu: (1) naključja in (2) vlada (Jaklič, 2002:37-39), (Hočevar; Jaklič; Zagoršek, 2003:20-21).

*Promotion Programmes in Selected Countries and Regions*¹⁴⁸ obravnavajo 12 držav iz skupine 25-ih najmočnejših gospodarstev in Estonijo. Po ugotovitvah *The New Zealand Institute of Economic Research (NZIER)*¹⁴⁹ obstaja tesna povezava med konkurenčnostjo države in učinkovito rabo oblikovanja. Po njihovih ugotovitvah prvih 25 svetovnih gospodarstev¹⁵⁰ tudi najbolj učinkovito uporablja oblikovanje.

Po navedbah študije *Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions*¹⁵¹ vlade praviloma formulirajo politike oblikovanja v tesnem sodelovanju z gospodarstvom. Oblikovanje je navadno obravnavano kot pomemben element za izboljševanje konkurenčnosti, generator novih poslovnih priložnosti in pospeševalec gospodarske rasti. Politike prav tako poudarjajo velik pomen družbene odgovornosti in blaginje. V Evropi ima kar devet držav izdelane formalne (uradne, od vlade podprte politike oziroma programe) ali neformalne (vlada ni direktno sodelovala pri nastajanju politike oziroma programa) oblikovalske politike, in sicer Švedska, Danska, Norveška, Irska, Estonija, Finska, Velika Britanija, Nemčija in Italija.¹⁵²

Nacionalne oblikovalske politike navadno opredeljujejo naslednje vidike oblikovanja:¹⁵³ (1) odnos vlade, okolja in gospodarstva do oblikovanja in oblikovalskih vidikov, (2) oblikovalski proces, trgovina in končni izdelek, (3) uravnoteženost med materialnimi, etičnimi in estetskimi vidiki, (4) inovativni potencial v časih nenehnih sprememb na področjih trgovine, ekonomije, družbe, kulture in politike, (5) oblikovanje kot proizvod, kot uporaben izdelek in kot izdelek recikliranja, in (6) načrtovani in inovativni oblikovalski procesi, ki zadovoljujejo potrebe uporabnika v privatnem in javnem sektorju.

¹⁴⁸ Hytönen, Jaana; Heikkinen, Hanna (2003): **Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions**. Designium World Design Series, objavljeno na:

http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print= (10.7.2004).

¹⁴⁹ http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print= (10.7.2004)

¹⁵⁰ Po podatkih *Global Competitiveness Report 2002*, *World Economic Forum*;

http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print= (10.7.2004).

¹⁵¹ Hytönen, Jaana; Heikkinen, Hanna (2003): **Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions**. Designium World Design Series, objavljeno na:

http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print= (10.7.2004).

¹⁵² Poleg naštetih evropskih držav imajo oblikovalsko politiko oziroma program izdelan tudi v ZDA, Avstraliji, Novi Zelandiji in Koreji.

¹⁵³ Hytönen, Jaana; Heikkinen, Hanna (2003): **Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions**. Designium World Design Series, str.: 8; objavljeno na:

http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print= (10.7.2004).

V splošnem lahko razdelimo vidike in promocijo oblikovanja posameznih držav v štiri večje sklope:¹⁵⁴

- (1) **močna kulturna identiteta:** nacionalni image in država kot »nacionalna blagovna znamka«;
- (2) **kvaliteta življenja in blaginja:** okoljsko oblikovanje; urbano okoljsko oblikovanje in socialna vrednost oblikovanja za posameznike in širšo skupnost;
- (3) **izobraževanje:** visokokvalitetna profesionalna in multidisciplinarna oblikovalska izobrazba in učinkovito kroženje novega znanja;
- (4) **ekonomija:** oblikovanje kot element ekonomske strategije za ekonomsko rast v javnem in privatnem sektorju; oblikovanje za ustvarjanje novih delovnih mest in poslovnih priložnosti; oblikovanje kot priložnost za povečanje blagovne menjave s tujino; oblikovanje kot orodje večje konkurenčnosti nacionalnega gospodarstva in oblikovalskega sektorja.

20. Velika Britanija

Velika Britanija je intenzivno začela vlagati v oblikovanje in njegovo promocijo v začetku 70-ih let. Model, ki so ga razvili med leti 1970 in 1980, je služil za osnovo mnogim drugim državam po svetu. Vlada Margareth Thatcher je pripravila dolgoročen, ambiciozen program, s katerim so želeli osvetliti oblikovanje z vseh strani in spodbuditi zavedanje o pomenu oblikovanja od osnovnih šol pa vse do uprav gospodarskih družb in kraljevine (Blaich, Blaich; 1993:28-29). Izredno pomembno in vidno vlogo pri razvoju oblikovanja na vseh področjih je imel in še vedno ima Design Council,¹⁵⁵ ki v veliki meri skrbi za povezave oblikovanja z drugimi panogami, njegove rezultate promovira po vsem svetu, pomaga tujim državam pri vzpostavitvi osnovne podpore oblikovanju in izobražuje na področju oblikovanja.

¹⁵⁴ Hytönen, Jaana; Heikkinen, Hanna (2003): **Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions**. Designium World Design Series, str.: 9; objavljeno na: http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print= (10.7.2004).

20.1 Poslovno okolje in razvoj oblikovanja

Velika Britanija ima 60.270.708 (leta 2003) prebivalcev, od katerih jih 29.700.000 predstavlja aktivno delovno silo. Stopnja nezaposlenosti je nizka 5,1% (leta 2003), rast industrijske produkcije je bila leta 2003 negativna, in sicer – 0,6%. Rast BDV je bila 2,1% (leta 2003) in stopnja letne inflacije 3% (leta 2003).¹⁵⁶ Leta 2000 je Velika Britanija vložila v R&R 1,9% BDP.¹⁵⁷

Velika Britanija (VB) sodi po gospodarski uspešnosti med 25 svetovno najuspešnejših držav. Na lestvici globalne konkurenčnosti za leto 2003 zaseda 15. mesto,¹⁵⁸ po tehnološkem indexu pa se uvršča na 16. mesto in je hkrati uvrščena v skupino tehnološko-inovativnih ekonomij.¹⁵⁹ Inovacijski index jo uvršča na 13. mesto. Makroekonomski kazalci okolja jo uvrščajo na 12. mesto in tehnološki na 16.¹⁶⁰ Na lestvici stopnje tehnološke inovativnosti je Velika Britanija leta 1980 zasedala 8. mesto, leta 2002 pa je nazadovala na 18.¹⁶¹ Leta 2003 se je ponovno povzpela na 13. mesto.¹⁶²

Velika Britanija ima zelo dobro razvito podporno mrežo oblikovanja. Razne svetovalne institucije, javne in privatne, muzeji, sodobne razstave, uveljavljene izobraževalne institucije z dolgo tradicijo, prisotnost svetovno uveljavljenih oblikovalcev in oblikovalskih podjetij ter javna podpora ustvarjalnosti uvrščajo Veliko Britanijo med države, prijazne oblikovanju.

¹⁵⁵ <http://www.designcouncil.org.uk> (11.4.2004)

¹⁵⁶ <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/print/uk.html> (10.7.2004)

¹⁵⁷ <http://www.stat.fi> (10.7.2004)

¹⁵⁸ Od leta 2002 je zdrsnila z enajstega na petnajsto mesto.

¹⁵⁹ Originalno: *core technology-innovating economy*. Op: prevod avtorja.

¹⁶⁰ Blanke, Jennifer; Paua, Fiona; Sala-i-Matrin, Xavier (2004): **The Growth Competitiveness Index: Analyzing Key Underpinnings of Sustained Economy Growth**. Objavljeno na: <http://weforum.org> (31.7.2004).

¹⁶¹ US Patent and Trademark Office, April 2002; objavljeno na: http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print= (10.7.2004).

20.1.1 Analiza aktivnosti na področju oblikovanja za izboljšanje konkurenčnosti

Velika Britanija sicer nima uradne vladne politike za oblikovanje ima pa nacionalno voden program promocije oblikovanja, katerega cilji so povečanje izvoza oblikovalskih veščin, inovacij in izdelkov. Glavni nosilci omenjenega programa so vlada, gospodarstvo (predvsem izvozni del) in vladne organizacije za promocijo in podporo razvoja oblikovanja. Promocijo oblikovanja Velika Britanija izvaja na celotnem območju Evrope in tudi drugje po svetu (npr.: ZDA, Avstralija, idr.). Organizacije in vladni organi, ki skrbijo za podporo in promocijo oblikovanja, so:

- *British Design Council - BC*,¹⁶³ ki skrbi za povečanje gospodarske konkurenčnosti z razvijanjem novih znanj, ustvarjanjem orodij in povečevanjem zavesti o oblikovanju in zagotavljanju virov za predstavitev britanske ustvarjalnosti in inovativnosti.
- Enota za oblikovalsko politiko (*Design Policy Unit*) je vladno telo, ki je odgovorno za oblikovalsko politiko in promocijo. Njena naloga je spodbujanje najboljše uporabe oblikovanja s strani poslovnega sveta, izobraževanja in vlade. Razvijanje novih znanj, ustvarjanje novih orodij in dvig oblikovalske zavesti za izboljšanje gospodarske konkurenčnosti. Enota sponzorira svetovalna podjetja za oblikovanje in zadeve povezane z izvozom oblikovanja.
- *British Design & Art Direction - D&AD*¹⁶⁴ postavlja standarde ustvarjalnosti, promovira oblikovalske koncepte, izobražuje in navdihuje nove generacije oblikovalcev ter prireja razstave, nagrajuje (*D&AD Awards Touring Show*) in izdaja publikacije (*D&AD Annual Publication*) s katerimi promovira odličnost angleškega oblikovanja.
- *Design Business Association - DBA*, oblikovalsko poslovno združenje, ki skrbi za industrijski vidik oblikovanja in v sodelovanju z *British Trade International - BTI* sponzorira razstave in industrijska poslanstva v tujini ter tako odpira nove trge angleškim podjetjem.
- *The Design Museum* prireja mednarodne in potujoče razstave, poslovne misije v sodelovanju z *BTI* ter zagotavlja vse storitve v zvezi z razstavami.

¹⁶² Blanke, Jennifer; Paua, Fiona; Sala-i-Matrin, Xavier (2004): **The Growth Competitiveness Index: Analyzing Key Underpinnings of Sustained Economy Growth**. Objavljeno na: <http://weforum.org> (31.7.2004).

¹⁶³ <http://www.designcouncil.org.uk>

¹⁶⁴ <http://www.dad.org>

- *British European Design Group* organizira mednarodno trgovino in prekmorske trgovske misije pod sponzorstvom *BTI*. Poleg tega opravljajo tudi marketinške raziskave in storitve.
- *The British Council Design Department* ustvarja poslovne priložnosti za angleške dobavitelje. Zagotavlja dostop do ključnih mnenjskih voditeljev, odločevalcev in potencialnih kupcev.
- *The British Design Initiative Ltd - BDI* zagotavlja svetovanje s področja oblikovanja in nudi servis svetovanja za tuja podjetja (predvsem prekmorske), ki želijo vlagati v angleške organizacije za oblikovalske storitve. V *Design Export News* objavljajo članke in študije o moči angleškega oblikovanja in izvoznih uspehih. *Design News Service* zbira najnovejše informacije o inovacijah, izdelkih in projektih. *Design Export Register* beleži oblikovalske projekte v tujini (predvsem v prekmorskih deželah), vire za *BTI* in identificira priložnosti v načrtovanih poslovnih misijah in marketinški promociji. *BDI* nudi direktno povezavo s svetovalnimi organizacijami za oblikovanje. Nadalje, skupaj z *BTI* podpira misije, seminarje, razstave in oblikovalske delavnice.
- *The Crafts Council* promovira sodobno umetno obrt in aplikativne umetnosti z razstavami, treningi, izobraževanjem, svetovanjem, informiranjem in prodajo iniciativ širom po svetu. Poleg tega, v partnerstvu z *BTI* in *BC*, vzdržuje portfelj trgovskih in izvoznih iniciativ.

Poleg naštetih institucij za podporo oblikovanju skrbijo tudi vladni organi kot npr.: Oddelek za izobraževanje in veščine (*Department for Education and Skills*), Oddelek za kulturne medije in šport (*Department for Culture Media and Sports*), Parlamentarna skupina za oblikovanje in inovacije (*Associated Parliamentary Group for Design and Innovation*), Oddelek za trgovino in industrijo (*Department for Trade and Industry*) in drugi.¹⁶⁵

Kvantitativnih ciljev na področju promocije oblikovanja in izvajanju neformalne oblikovalske politike Velika Britanija nima posebej določenih, zato pa organizacije za podporo oblikovanju izvajajo raziskave in merjenje vpliva oblikovanja na gospodarsko

¹⁶⁵ Več o tem na:

<http://www.designcouncil.org.uk/webdav/servlet/XRM?Page/@id=6021&Session.../@id=110> (15.7.2004).

uspešnost.¹⁶⁶ Med ključne cilje aktivnega delovanja na področju oblikovanja, vsekakor v prvi vrsti prištevajo povečanje izvoza oblikovalskih veščin, inovacij in izdelkov.¹⁶⁷

20.2 Gospodarstvo in oblikovanje

Rezultati ugodnega poslovnega okolja in naklonjenost oblikovanju se kažejo v mednarodni uspešnosti in prepoznavnosti britanskega gospodarstva. Njihov model razvoja oblikovanja in njegove promocije so uspešno prenesli v mnoge države, s katerimi še danes uspešno sodelujejo.¹⁶⁸ V veliko pomoč podjetjem, ki uporabljajo ali bi želela uporabljati oblikovanje v svojih poslovnih procesih, je *Design Council*, ki z izobraževanjem in svetovanjem pomaga podjetjem k čim bolj učinkoviti rabi oblikovanja.

Velika Britanija je na lestvici *Global Competitiveness Report: Design indexes*,¹⁶⁹ zasedla 7. mesto.¹⁷⁰ Najbolje se je odrezala področju razširjenosti blagovnih znamk,¹⁷¹ sledijo: oblikovalsko povprečje in rafiniranost proizvodnega procesa, uporaba marketinga, unikanost oblikovanja in zmožnosti inoviranja. Velika Britanija je po kazalcih globalne konkurenčnosti in učinkovite rabe oblikovanja v samem svetovnem vrhu.¹⁷²

20.3 Vizija

Oblikovanje tudi v bodoče sodi med pomembne elemente nacionalne uspešnosti, prepoznavnosti in širitve angleške kulture na tuje trge. Nadaljevanje in nadgradnja že

¹⁶⁶ Na tem področju je aktiven predvsem *Design Council* v sodelovanju z drugimi vladnimi, javnimi in izobraževalnimi institucijami. <http://www.designcouncil.org.uk>.

¹⁶⁷ Hytönen, Jaana; Heikkinen, Hanna (2003): **Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions**. Designium World Design Series, str.: 19-23; objavljeno na: [http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print=\(10.7.2004\)](http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print=(10.7.2004)).

¹⁶⁸ Veliko vlogo pri tem je igral *Design Council*, ki v veliki meri skrbi za pretok oblikovalskih informacij in svetovni oblikovalski »networking«. <http://www.designcouncil.org>.

¹⁶⁹ Hytönen, Jaana; Heikkinen, Hanna (2003): **Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions**. Designium World Design Series, str.: 6; objavljeno na: [http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print=\(10.7.2004\)](http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print=(10.7.2004)).

¹⁷⁰ Ibid.: pred njo so še Finska, ZDA, Nizozemska, Nemčija, Švica in Švedska.

¹⁷¹ Ibid.: Po številu mednarodno uveljavljenih blagovnih znamk je Velika Britanija visoko v svetovnem vrhu, pred Italijo, za ZDA in dokaj enakovredno z Nemčijo. Med svetovno uveljavljene britanske blagovne znamke prištevamo: Smirnoff, Johnnie Walker, BP, Reuters, HSBC, Vodaphone group, GlaxoSmithKline, Royal Bank of Scotland. Lestvica BZ je bila narejena po naslednjih kriterijih: (1) vrednost blagovne znamke - BZ mora preseči 1 bilijon \$, (2) BZ mora biti globalna, prisotna na več trgih in kontinentih (vsaj tretjina prodaje mora predstavljati izvoz) in (3) BZ mora imeti javno dostopne marketinške in finančne podatke.

¹⁷² The New Zealand Institute of Economic Research (NZIER); <http://www.industrytaskforce.govt.nz> (10.7.2004)

vpeljanih aktivnosti je eden izmed ciljev. Velika Britanija želi ostati eden od svetovno vodilnih oblikovalskih centrov in tega v prihodnosti še utrditi. Privabiti čim več mladih ustvarjalcev in jim nuditi primerne pogoje za razvoj je eden od ciljev, ki se v veliki meri že uresničuje. Nadaljnja podpora s strani vlade in njenih organizacij ter intenzivna promocija oblikovanja je zagotovljena.¹⁷³

21. Finska

Finska obravnava oblikovanje kot del njihove narodne identitete. Kvaliteto bivanja in lepote vsakodnevnega bivanja v veliki meri pripisujejo rezultatom oblikovanja.¹⁷⁴ Podpora in razvoj, sedaj že mednarodno znanega in uveljavljenega finskega oblikovanja, je posledica dolgoletnega načrtnega dela na tem področju. Tako kot ostale skandinavske države ima tudi Finska dolgoletno tradicijo vladne podpore oblikovanju. Oblikovalski centri, sponzorirani s strani vlade, so osrednje točke podpore oblikovanju in njegove povezave z gospodarstvom, laično javnostjo in izobraževalnimi institucijami (Blaich, Blaich; 1992:28).

21.1 Poslovno okolje in razvoj oblikovanja

Finska ima 5.214.512 (leta 2003) prebivalcev, od tega 2.600.000 delovne sile. Stopnja nezaposlenosti je 9,2 % (leta 2003), rast industrijske produkcije 0,7% (leta 2003). BDV raste 1,5% (leto 2003) in stopnja letne inflacije je bila leta 2003 1,1%.¹⁷⁵ Leta 2000 je v R&R vložila 3,4% BDP.¹⁷⁶

Finsko gospodarstvo, ekonomija in vladna politika sodijo med 25 svetovno najuspešnejših gospodarstev. Na lestvici globalne konkurenčnosti za leto 2003 zaseda Finska odlično 1. mesto, po tehnološkem indexu se uvršča na 2. mesto, hkrati jo tehnološko inovativni kazalci uvrščajo v skupino držav klasificiranih kot *tehnološko-inovativne ekonomije*.¹⁷⁷ Po

¹⁷³ <http://www.designcouncil.org.uk> (15.7.2004)

¹⁷⁴ Kržišnik, Maja (2001): **Finska: oblikovanje & industrija**. Glas gospodarstva, 28.2.2001; objavljeno na: <http://www.gzs.si/natisni.asp?ID=3474> (26.7.2004).

¹⁷⁵ <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/print/fi.html> (10.7.2004)

¹⁷⁶ <http://www.stat.fi> (10.7.2004)

¹⁷⁷ Originalno: *core technology-innovating economy*. Op.: prevod avtorja.

makroekonomskih kazalcih zaseda 2. mesto in po tehnološkem indexu 3.¹⁷⁸ Po kazalcih mikroekonomske konkurenčnosti se uvršča na 2. mesto.¹⁷⁹

Inovativnosti na Finskem posvečajo veliko pozornosti. Po stopnji tehnološke inovativnosti se uvršča leta 2002 na 7. mesto, medtem ko je bila po številu prijavljenih patentov še leta 1980 na 12. mestu.¹⁸⁰

Dobro razvita mreža izobraževalnih, mednarodno uveljavljenih institucij s področja oblikovanja,¹⁸¹ ki zagotavljajo ustrezno izobražen in usposobljen kader za gospodarstvo, je na Finskem zelo opazna. Povezovanje med samimi izobraževalnimi institucijami in tesno sodelovanje z gospodarstvom je dolgoročno prineslo izjemne rezultate za celotno družbo, izobraževanje in gospodarstvo.

21.1.1 Analiza aktivnosti na področju oblikovanja za izboljšanje konkurenčnosti

Finska vlada, gospodarstvo in izobraževanje pripisujejo velik pomen oblikovanju. Finska je ena izmed evropskih držav z izdelano formalno politiko za področje oblikovanja. Uradni program ali predlog nacionalne oblikovalske politike *Design 2005!* je bil sprejet leta 2000 in napisan s strani multidisciplinarne skupine, ki so jo sestavljali predstavniki s finskega Ministrstva za trgovino in industrijo, Nacionalnega sklada za raziskave in razvoj, Ministrstva za izobraževanje, Ministrstva za zunanje zadeve in Ministrstva za kulturo. Cilji programa, ki je še v teku, zajemajo:¹⁸²

- Zagotavljanje temeljnih pogojev za blagostanje in pospeševanje ustvarjanja delovnih mest s pomočjo oblikovanja;
- Visoko-kvalitetna estetika, gradnja značilnega fizičnega okolja, močna nacionalna identiteta in kulturna podoba v oblikovanju in mojstrstvu (rokodelstvu, domači obrti);

¹⁷⁸ Blanke, Jennifer; Paua, Fiona; Sala-i-Matrin, Xavier (2004): **The Growth Competitiveness Index: Analyzing Key Underpinnings of Sustained Economy Growth**. Objavljeno na: <http://weforum.org> (31.7.2004).

¹⁷⁹ <http://www.weforum.org/site/knowledgenavigator.nsf/Content/Finland+KN+sessions> (31.7.2004)

¹⁸⁰ Hytönen, Jaana; Heikkinen, Hanna (2003): **Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions**. Designium World Design Series, objavljeno na: http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print= (10.7.2004).

¹⁸¹ V najširšem pomenu besede - arhitektura, modno oblikovanje, industrijsko oblikovanje, grafika, idr.

¹⁸² Hytönen, Jaana; Heikkinen, Hanna (2003): **Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions**. Designium World Design Series, str.: 11; objavljeno na: http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print= (10.7.2004).

- Povečevanje finske mednarodne konkurenčnosti z dvigom standarda izobraževanja na področju oblikovanja in raziskovanja ter integracijo oblikovanja v širšo nacionalno politiko in strategijo inoviranja. Promocija Finske kot vodilne države v oblikovanju;
- Konstantno ustvarjanje novih znanj v oblikovanju;
- Tesno sodelovanje med izobraževanjem in industrijo za proizvodnjo visoko standardnega oblikovalskega »*know-how-a*« primerljivega z najvišjimi mednarodnimi standardi;
- Razvoj produkcijskega in dostavnega procesa. Izdelki in storitve so odraz potreb trga, so usmerjene na želje in potrebe uporabnika ter povezane z nacionalnim inoviranjem.

Za implementacijo programa v življenje in njegovo realizacijo so zadolženi:

- *Design Technology Programme* na finski Nacionalni agenciji za tehnologijo (TEKES).
- *Designium*¹⁸³ - center inovacij v oblikovanju.
- *Design museum*, katerega naloga je narediti finsko oblikovanje prepoznavno.
- Promocija oblikovanja za poslovni svet in industrijo.
- Podpora pri uporabi oblikovanja v poslovnih inkubatorjih s strani regionalnih delavcev in poslovnih centrov.
- Projekt za internacionalizacijo oblikovalskih podjetij.
- Konstantno izobraževanje s prioriteto na poslovnem managementu in strateškem oblikovanju.
- Ponovna ocenitev oblikovalskega izobraževanja za povečanje števila terciarnih oblikovalcev; zvišane standardov izobraževanja in poslovne konkurenčnosti za oblikovalce; vključitev oblikovalskega izobraževanja v tehnične in poslovne programe izobraževanja; ocenitev oblikovalske zavesti v obširnem šolskem izobraževanju.
- Multidisciplinarna diploma in raziskovalni programi, ki povezujejo oblikovanje z drugimi univerzitetnimi programi in raziskavami.

¹⁸³ Designium je novi center inovacij v oblikovanju, zgrajen kot posledica tesnega sodelovanja med University of Art and Design Helsinki (UIAH), University of Lapland, Helsinki University of Technology (HUT) in Helsinki School of Economics (HSE). V centru sodelujejo tudi ostale univerze, politehniko, poslovne in javne organizacije. Njegovo poslanstvo je promoviranje razvoja nacionalne oblikovalske politike in internacionalizacija finskega oblikovanja. Cilj je vgraditi oblikovanje med glavne konkurenčne faktorje finske industrije. Ena od vizij Designuma je, da skupaj s kooperativnim *networkom* postane glavni grozd (*cluster*) oblikovalskih ekspertov nacionalnega in internacionalnega nivoja. Izdelana strategija za obdobje 2004 do 2007 se zavzema za čim boljši prenos novega oblikovalskega znanja in veščin v poslovni sektor. Posledice oblikovanja z uporabo ekonomije in raziskav na področju oblikovanja naj bi bila gospodarska rast v mednarodni konkurenčnosti in povečanju stopnje zaposljivosti;
<http://www.uiah.fi/subfrontpage.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530&print=1> (10.7.2004).

- Strategija promocije oblikovanja; javni sektor kot model in promotor oblikovalske kulture, mednarodni marketing finskega oblikovanja in opremljanje državnih objektov s finskim pohištvom ter finskih ambasad s finskim oblikovanjem.

Cilji oblikovalske politike *Design 2005!* so opredeljeni tudi kvantitativno. In sicer: 50% podjetij naj bi uporabljajo storitve profesionalnega oblikovanja kot del njihovih poslovnih procesov. Nadalje naj bi 30% organizacij razmišljajo o oblikovanju že v fazi strateškega planiranja in 10 finskih oblikovalskih podjetij naj bi delovalo na mednarodnih trgih.¹⁸⁴

Ob tem je potrebno poudariti, da program ne obstaja le na papirju, ampak se v resnici tudi intenzivno izvaja ter dosega načrtovane rezultate. Povezovanje izobraževalnih institucij z gospodarstvom, vladna podpora promociji oblikovanja, izobraževanje širše javnosti in promoviranje oblikovanja z razstavami, publikacijami, javnimi diskusijami je del njihovega vsakdana. Univerze intenzivno sodelujejo z gospodarstvom in študentje že v času študija lahko opravljajo konkretna sodelovanja z industrijo. Za potrebe nacionalnega gospodarstva so tri finske fakultete: *The Helsinki School of Economics*, *The University of Art and Design Helsinki* in *The Helsinki University of Technology*, ustanovile mednarodni podiplomski program za izobraževanje na področju Design Business Menedžmenta,¹⁸⁵ v katerem sodelujejo (in se učijo jezika drug drugega) v tretjinskem razmerju študentje z vseh treh naštetih fakultet. V času študija sodelujejo s finskimi podjetji, kot so: Nokia, Manner, Polar, Neste, Benefon, Martela, idr.¹⁸⁶

Cilje oblikovalske politike lahko povzamemo: izboljšanje konkurenčnosti z dvigom standarda oblikovalskega izobraževanja in raziskovanja. Glavni nosilci omenjene politike so vodilne oblikovalske univerze, vlada in industrija.¹⁸⁷ Med organizacije, ki skrbijo za podporo in promocijo oblikovanja, njegovo inkorporacijo v gospodarstvo, povezavo z vlado, industrijo in storitvenim sektorjem poleg že naštetih lahko prištejemo še:

¹⁸⁴ Hytönen, Jaana; Heikkinen, Hanna (2003): **Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions**. Designium World Design Series, str.: 11; objavljeno na:

http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print= (10.7.2004).

¹⁸⁵ V tem primeru gre za program uradno poimenovan: International Design Business Menedžment programme (IDBM), ki se uradno izvaja na Helsinki School of Economics.

¹⁸⁶ <http://hkkk.fi/idbm/Esittely/teksti-eng.htm> (26.7.2004)

¹⁸⁷ Hytönen, Jaana; Heikkinen, Hanna (2003): **Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions**. Designium World Design Series, str.: 19; objavljeno na:

http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print= (10.7.2004).

Ornamo,¹⁸⁸ Design Forum Finland,¹⁸⁹ Finnish Design, The University of Art and Design Helsinki (UIAH) idr.

21.2 Gospodarstvo in oblikovanje

Rezultati obravnavane oblikovalske politike se odražajo tudi v gospodarskih rezultatih Finske. Spodbujanje izobraževanja in inovativnosti že v šoli, vlaganje v R&R, povezovanje izobraževalnih institucij z industrijo, ustvarjanjem grozdov, itd. Vse to spodbudno vpliva na nadaljnji razvoj in rast nacionalnega gospodarstva in mednarodne konkurenčnosti.

Po podatkih *Global Competitiveness Report: Design indexes*¹⁹⁰ je Finska na 1. mestu med 25-imi svetovno najuspešnejšimi državami. Prva je na področjih razširjenosti blagovnih znamk, zmožnosti inoviranja, unikatnosti oblikovanja izdelkov, rafiniranosti proizvodnega procesa in uporabi marketinga. Malo slabše se je uvrstila le pri oblikovalskem povprečju. Finska je v samem svetovnem vrhu po kazalcih konkurenčnosti in kazalcih učinkovite rabe oblikovanja.¹⁹¹ To nam potrjuje tudi svetovna uveljavljenost in prepoznavnost filozofije finskega oblikovanja, njihove kulture bivanja, estetike, okoljske in družbene odgovornosti.

21.3 Vizija

Finska tudi v bodoče vidi oblikovanje kot enega ključnih elementov njihove nacionalne identitete, prepoznavnosti in mednarodne konkurenčnosti gospodarstva. Že izdelana nova oblikovalska politika za prihajajoče obdobje to vsekakor potrjuje. V *Design 2010!* so cilji na področju oblikovanja jasno, kvantitativno opredeljeni in nadgrajujejo politiko oblikovanja *Design 2005!*: (1) letno 200 novih podjetij, ki bodo sprejela oblikovanje kot

¹⁸⁸ Ornamo je bila ustanovljena 30.9.1911 v Helsinkih pod imenom Piirto. V Ornamo je včlanjenih cca. 1490 oblikovalcev različnih profilov. Je članica mednarodnih organizacij, kot so: **ICSID**, **BEDA** in **WWC**. V Ornamo so včlanjene tudi organizacije: **MTO** – finsko združenje modnih oblikovalcev (cca. 215 članov), **SIO** – finsko združenje arhitektov za interier (cca. 355 članov), **TAIKO** – združenje finskih oblikovalcev (oblikovalci združeni v to organizacijo so praviloma smozaposleni mojstri-umetniki, umetniki, oblikovalci in ima cca. 170 članov), **TEXO** – finsko združenje tekstilnih umetnikov (cca. 300 članov), **TKO** – finsko združenje industrijskih oblikovalcev (cca. 340 članov). <http://www.ornamo.fi/english.html> (10.7.2004).

¹⁸⁹ <http://www.designforum.fi> (8.12.2003)

¹⁹⁰ Hytönen, Jaana; Heikkinen, Hanna (2003): **Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions**. Designium World Design Series, str.: 6; objavljeno na: http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print= (10.7.2004).

del njihovih poslovnih operacij, (2) 80% podjetij naj bi oblikovanje vključilo v strateško planiranje in 50% v poslovne operacije podjetja in (3) 20 oblikovalskih podjetij naj bi delovalo na mednarodnih trgih.

Podpora oblikovanju s strani vlade, znanje učinkovite rabe oblikovanja s strani gospodarstva in globalno konkurenčno izobraženi oblikovalci so ključ do uspeha. Največji poudarek bo tudi v bodoče Finska namenila izobraževanju in uspešnemu prenosu tega znanja v gospodarstvo.

22. Slovenija

Slovenija oblikovanja kot elementa gospodarske uspešnosti, nacionalne identitete in mednarodne prepoznavnosti še ne uporablja v veliki meri. Slaba informacijska infrastruktura, premajhna povezanost izobraževanja z gospodarstvom in sorazmerno visoka stopnja vizualno-estetske nepismenosti oblikovanje uvrščajo bolj na rob interesa gospodarstva, vlade in družbe. Navkljub temu pa z odpiranjem prostora pomen oblikovanja vedno bolj prihaja v ospredje.

22.1 Poslovno okolje in razvoj oblikovanja

Slovenija ima 2.011.473 (leta 2003) prebivalcev od tega 876.100 delovne sile. Stopnja nezaposlenosti je dokaj visoka - 11,2% (leta 2003), rast industrijske produkcije je 0,2% (leta 2003). BDV raste 2,5% (leto 2003), stopnja letne inflacije je bila leta 2003 5,6%.¹⁹² Leta 2000 je Slovenija vložila v R&R le 1,5 BDP,¹⁹³ kar je najmanj od obravnavanih držav.

Slovenija ne spada med 25 svetovno najuspešnejših držav. Po kazalcih globalne konkurenčnosti za leto 2003 je pristala na 31. mestu. Kazalci tehnološkega indexa jo

¹⁹¹ The New Zealand Institute of Economic Research (NZEIR); <http://www.industrytaskforce.govt.nz> (10.7.2004)

¹⁹² <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/print/si.html> (10.7.2004)

¹⁹³ <http://www.stat.fi> (10.7.2004)

uvrščajo na 24. mesto in po njenih kazalcih ne sodimo v skupino *držav tehnološko inovativne ekonomije*. Makroekonomski kazalci okolja uvrščajo Slovenija na 37. mesto.¹⁹⁴

Stopnja inovativnosti je na relativno nizki stopnji, okolje inovativnosti ni naklonjeno.¹⁹⁵ Po navedbah Statističnega urada RS je bilo v letu 2002 za inovacijsko dejavnost porabljenih 78 milijard SIT in med letoma 2001 in 2002 je najmanj eno obliko inovacije uvedlo 20,2% vseh podjetij.¹⁹⁶

Slaba povezanost ključnih akterjev (izobraževanje - podjetja - vlada)¹⁹⁷ v veliki meri vpliva na neučinkovito in malo opazno rabo oblikovanja v nacionalne gospodarske namene.

22.1.1 Analiza aktivnosti na področju oblikovanja za izboljšanje konkurenčnosti

Slovenija sodi med države brez nacionalne politike ali programa za oblikovanje. Področje spodbujanja, pospeševanja razvoja industrijskega oblikovanja in njegove promocije pokriva *Informacijsko dokumentacijski center za oblikovanje - IDCO* v sklopu *Gospodarske zbornice Slovenije - GZS*.¹⁹⁸ Poleg IDCO deluje še stanovska organizacija Društvo oblikovalcev Slovenije, ki pa žal deluje pod pričakovanji članov in nevčlanjenih oblikovalcev.¹⁹⁹ Krovne organizacije, ki bi skrbela za podporo in promocijo vsem vrstam oblikovanja ter povezovanju z gospodarstvom in izobraževalnimi institucijami, žal nimamo.

22.2 Gospodarstvo in oblikovanje

Gospodarstvo in država se soočata z mednarodno neprepoznavnostjo, minimalnim številom prepoznavnih blagovnih znamk,²⁰⁰ neučinkovito rabo oblikovanja v poslovne

¹⁹⁴ <http://www.weforum.org/site/knowledgenavigator.nsf/Content/Finland+KN+sessions> (31.7.2004)

¹⁹⁵ http://www.finance-on.net/files/2003-06-3/tab_06.gif (7.7.2004); SWOT analiza slovenske konkurenčnosti; Institut za ekonomska raziskovanja Ekonomske fakultete.

¹⁹⁶ http://www.stat.si/tema_ekonomsko_raziskovanje.asp (27.7.2004)

¹⁹⁷ http://www.finance-on.net/files/2003-06-3/tab_06.gif (7.7.2004); SWOT analiza slovenske konkurenčnosti; Institut za ekonomska raziskovanja Ekonomske fakultete.

¹⁹⁸ <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=292> (8.1.2003)

¹⁹⁹ Več podatkov na to temo v rezultatih opravljene raziskave. Glej dodatek: Analiza rezultatov raziskave - oblikovalci, Analiza rezultatov - organizacije.

²⁰⁰ Po merilih raziskave o moči, prepoznavnosti in uveljavljenosti BZ posameznih držav, nimamo niti ene BZ, ki bi zadovoljila zahtevane pogoje. Op.: glej opombo 171.

namene, neprijaznim podjetniškim in inovacijskim okoljem.²⁰¹ Slovensko oblikovanje še ni prepoznavno, ima pa že nekaj izjemnih posameznikov in oblikovalskih organizacij, ki uspešno utirajo pot v svet. Slovensko gospodarstvo se potencialov oblikovanja še ne zaveda v polni meri.

22.3 Vizija

Želja po aktiviranju oblikovalskih potencialov kljub dokaj pesimistični sliki oblikovanja v slovenskem gospodarstvu obstaja in vedno več je podjetij, ki se tega zavedajo. Tako je konec leta 2002 nastal Odbor za oblikovanje pri GZS, katerega namen je pospešiti razvoj oblikovanja, izobraževanje, promocijo in z oblikovanjem povezane informacijske dejavnosti. Člani Odbora za oblikovanje so predvsem iz podjetniških vrst²⁰² in v manjšem številu iz izobraževalnih ustanov (ALU – Oddelek za oblikovanje, Katedra za oblikovanje tekstilij in oblačil). Odbor za oblikovanje je zaenkrat še v povojih, a se po besedah Maje Kržišnik že kmalu obeta oblikovalska politika. Istočasno potekajo tudi aktivnosti za vključitev oblikovanja v elemente ocenjevanja gospodarske uspešnosti posameznih podjetij in tudi na ta način spodbuditi in opozoriti podjetja na pomembnost in možnosti, ki jih ponuja oblikovanje.

Obraavnani trije primeri jasno kažejo na ključne elemente učinkovite rabe oblikovanja in posledično gospodarsko rast, konkurenčnost in mednarodno uspešnost. Ugodno poslovno okolje za razvoj oblikovanja: (1) je podprto s strani vlade (nacionalni programi ali politika oblikovanja; oblikovanje v gospodarski strateški usmeritvi države), (2) zagotavlja zadostno število vrhunsko izobraženega oblikovalskega kadra, (3) je usmerjeno v inoviranje in ustvarjalnost, (4) povezuje izobraževalne in raziskovalne institucije z gospodarstvom, (5) ima razvit informacijski sistem v podporo oblikovanju, (6) skrbi za promocijo oblikovanja v domačem in tujem prostoru, (7) širša, laična javnost se zaveda pomena oblikovanja. Razvito in stimulatívno poslovno okolje bistveno prispeva k uspešnosti oblikovanja. Sama analiza petindvajsetih svetovno najuspešnejših gospodarstev

²⁰¹ http://www.finance-on.net/files/2003-06-3/tab_06.gif (7.7.2004); SWOT analiza slovenske konkurenčnosti; Institut za ekonomska raziskovanja Ekonomske fakultete.

²⁰² Med člani odbora najdemo: Gorenje, Elan, Rogaška, Arcadia, Klun s.p., Svea, Orion, Internova, Mura, Kovinoplastika Lož, Alpina. Kržišnik, Maja - osebni intervju (30.7.2004).

pa nam daje jasno vedeti, da brez učinkovite rabe oblikovanja ne moremo posegati po svetovnem vrhu.

IV. ANKETA, JAVNOMNENJSKA RAZISKAVA – POLOŽAJ OBLIKOVANJA V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH²⁰³

23. Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti položaj oblikovanja²⁰⁴ v slovenskih organizacijah, tako storitvenih kot proizvodnih, profitnih in neprofitnih. Kakšen je položaj oblikovanja v organizacijah? Se organizacije zavedajo možnosti, ki se nahajajo v samem bistvu oblikovanja? Kako in v kakšne namene uporabljajo oblikovanje? Kako so organizirani oblikovalci? Je oblikovanje menedžerirano? Kako? Je oblikovanje v sami strategiji organizacije? ...

Raziskava je bila izvedena med organizacijami v večinski slovenski lasti²⁰⁵ in slovenskimi oblikovalci,²⁰⁶ samostojnimi ali zaposlenimi v anketiranih organizacijah, saj si le na takšen način lahko ustvarimo celostno sliko o položaju oblikovanja v slovenskih organizacijah. Videnje obeh vpletenih strani je za obravnavo bistvenega pomena. Na vprašalnik je odgovorilo 40 organizacij in 27 oblikovalcev.²⁰⁷ Pet organizacij je bilo mnenja, da nimajo nikakršne povezave z oblikovanjem in so vrnille prazne vprašalnike, tako da njihovi odgovori niso upoštevani v analizi.

V nadaljevanju bomo spoznali profil udeleženih organizacij in oblikovalcev sodelujočih v raziskavi. Sledi analiza dobljenih rezultatov razdeljena po tematskih sklopih: (1) pomen

²⁰³ V dodatku sta oba vprašalnika (*A. Analiza rezultatov raziskave - organizacije*, *B. Analiza rezultatov raziskave - oblikovalci*) s podrobnim prikazom dobljenih rezultatov (v poglavju *VII. Dodatki*).

²⁰⁴ Oblikovanja v najširšem pomenu besede - grafično, industrijsko, modno, pohištveno, vizualno, računalniško oblikovanje, arhitektura (interier, urbanizem, »klasična« arhitektura) itd.

²⁰⁵ Na vprašalnik so med drugim odgovorile naslednje organizacije: Mercator, JUB, Alpina Žiri, Gorenje, Krka, Pivovarna Laško, Droga Portorož, CTJ, Rdeči križ Slovenije, RTV Slovenije, Grapak, Iskra, Plastika Virant, Akrapović, Zoot-fly, Arcadia, Elan, Tiskarna Jamnik, Ilirija Vedrog, Interexport, Mlinotest, Sava, Axisi Mundi, Maximarket, Ljubljanski sejem, Plastika Kuhar, Medican, Adria Mobil, idr.

²⁰⁶ Na vprašalnik so med drugim odgovarjali naslednji oblikovalci: Gorenje, Elan, Alpina, Krka, Zoot-fly, Ilirija Vedrog, Arcadia, Karin Košak, Urška Draž, Andrej Bohinc, Andrej Bajt, Boštjan Cotič, idr.

oblikovanja za organizacijo, (2) načrtovanje oblikovanja v organizacijah, (3) organiziranje oblikovanja, (4) evalvacija oblikovalskih rezultatov, (5) menedžment oblikovanja in (6) oblikovanje in slovenski prostor. Položaj oblikovanja v slovenskih organizacijah na podlagi izvedene raziskave je podan v zaključku.

23.1 Osnovne informacije o organizacijah sodelujočih v raziskavi in profilu anketiranih²⁰⁸

V raziskavi je sodelovalo 40 organizacij, od tega: 17 (42%) proizvodnih organizacij, 13 (32%) storitvenih, 7 (18%) proizvodno storitvenih organizacij in 3 (8%) neprofitne organizacije. Največ anketiranih organizacij, kar 18 (45%) sodi v skupino velikih družb, sledi jim 16 (40%) organizacij, ki sodijo v skupino srednje velikih družb in v najmanjšo skupino majhnih družb sodi 6 (15%) anketiranih organizacij. Njihov najpomembnejši trg je v večini primerov Slovenija. Sledijo ji zahodna Evropa in trgi bivše Jugoslavije ter Vzhodna Evropa in Rusija. V manjši meri pa se organizacije ozirajo tudi po bolj oddaljenih tujih trgih: ZDA, Azija, Južna Amerika in Avstralija. Glavnina poslovnega delovanja je trdno na širšem območju Evrope.

S strani organizacij so na vprašalnik odgovarjali različni profili zaposlenih,²⁰⁹ zaposleni na naslednjih delovnih mestih: skrbnica celostne podobe, produktni vodja, svetovalec, direktor, pomočnik direktorja, vodja marketinga, stiki z javnostmi, projektant inženir, projektant, pomočnica predsednika uprave, član uprave in glavni oblikovalec.

Večina anketiranih je univerzitetne izobrazbe - 57%, takoj za njimi so diplomanti višjih šol - 15% in magistri ali doktorji znanosti - 13%. Končano poklicno srednjo šolo ima 5% anketiranih, prav toliko (5%) jih je končalo gimnazijo. Formalno izobrazbo s področja oblikovanja ima 18% anketiranih, ostali (82%) nimajo formalne izobrazbe s področja oblikovanja.

²⁰⁷ Odziv na poslane vprašalnike je bil cca. 40%.

²⁰⁸ Podrobneje v dodatku *A. Analiza rezultatov raziskave - organizacije*, vprašanja: od 1 do 10.

²⁰⁹ Op. avtorja: v prošnji je bila izražena želja, da na vprašalnik odgovarjajo zaposleni, ki se veliko srečujejo z oblikovanjem, so vanj vpeti s strani organizacije (ga upravljajo, vodijo ali sodelujejo v procesu odločanja o oblikovanju ali izboru oblikovalcev, agencij).

Največ anketiranih pozna proces oblikovanja skozi občasno vključenost v oblikovalski proces - 42%. Vsakodnevno je v proces oblikovanja vključenih tako ali drugače 38% anketiranih, 15% jih redko sodeluje v procesu oblikovanja in 5% jih meni, da procesa oblikovanja ne poznajo. Oblikovalce zelo dobro pozna 44% anketiranih, 38% dobro, 13% slabo in 5% jih ne pozna oblikovalcev. Velika večina organizacij, 84% ne sodeluje z nobeno stanovsko oblikovalsko organizacijo ali društvom,²¹⁰ 3% jih ne pozna nobene organizacije ali društva, 13% pa jih sodeluje s katero od stanovskih organizacij. Med omenjenimi organizaciji najdemo: Društvo oblikovalcev Slovenije (DOS), Društvo arhitektov Ljubljana (DUL) in Zavod za arhitekturo in prostor Slovenije.

23.2 Osnovne informacije o oblikovalcih sodelujočih v raziskavi²¹¹

18 anketiranih oblikovalcev oziroma večina je redno zaposlenih (66%), samozaposlenih je 7 anketiranih (26%), eden je zaposlen v marketinški agenciji (4%) in eden, ki je bil v času javnomnenjske raziskave brez zaposlitve (4%).

Le 19% anketiranih je včlanjenih v katero od stanovskih organizacij ali društev, preostalih 81% ni včlanjenih v nobeno stanovsko organizacijo ali društvo. Večina od 19% včlanjenih oblikovalcev je članov Društva oblikovalcev Slovenije, eden pa član Društva urbanistov Slovenije. Stanovska organiziranost²¹² se zdi kar 35% oblikovalcev neustrezna, 26% jih meni, da je zasilna, 17% jih ne ve, kako bi ocenili njeno organiziranost in 22% jih meni, da je stanovska organiziranost primerna.

Izobrazba anketiranih oblikovalcev je največkrat univerzitetna - 46%, sledijo jim oblikovalci s končano poklicno srednjo šolo - 25% in končano gimnazijo - 11%. 7% jih je zaključilo višjo šolo, 4% specializacijo in 7% magisterij ali doktorat. Večina od njih, 85%, jih ima formalno izobrazbo s področja oblikovanja in 15% jih nima ustrezne formalne izobrazbe, so priučeni oblikovalci.

²¹⁰ Kot stanovske organizacije ali društva so bile mišljene krovne oblikovalske (arhitekturne, urbanistične, oblikovalske, ...) organizacije in društva. V to kategorijo vsekakor ne spadajo razne oblikovalske (v najširšem pomenu besede) profesionalne agencije ali svetovalne organizacije.

²¹¹ Podrobneje v dodatku *B. Analiza rezultatov raziskave - oblikovalci*, vprašanja: od 1 do 10.

²¹² Na vprašanje o ustreznosti stanovske organiziranosti je odgovarjalo 23 oblikovalcev (se pravi, tudi tisti, ki niso včlanjeni v katero od organizacij) od vseh sodelujočih.

Ocenjevano organizacijo so anketirani oblikovalci opisali kot: 41% proizvodno, 37% storitvena in 22% proizvodno-storitvena. Neprofitne organizacije ni ocenjeval noben anketirani oblikovalec. V organizaciji so oblikovalci zaposleni ali z njo sodelujejo: do 3 let 22%, od 4 do 5 let 22%, od 6 do 10 let 22%, od 11 do 15 let 19%, od 16 do 20 let 4% in več kot 25 let 11%. Delovno mesto, ki ga zasedajo v organizaciji, je lahko: *oblikovalec, direktor, kreativni direktor, tehnični oblikovalec, marketing direktor, oblikovalec svetlobe, samostojni oblikovalec v marketingu, kulturni delavec, projektant, glavni oblikovalec, raziskovalec, učitelj, inženir in direktor design centra.*

24 Analiza raziskave - Položaj oblikovanja v slovenskih organizacijah

V nadaljevanju bomo primerjalno predstavljeni rezultati javnomnenjske raziskave. S primerjavo odgovorov organizacij in oblikovalcev bomo poskušali prikazati čimbolj realno sliko stanja oblikovanja, procesa oblikovanja in oblikovalcev, v slovenskih organizacijah. S komentarjem dobljenih rezultatov bomo poskušali opredeliti oblikovanje v organizaciji s petih vidikov: (1) pomen oblikovanja za organizacijo, (2) načrtovanje oblikovanja v organizacijah, (3) organiziranje oblikovanja, (4) evalvacija oblikovalskih rezultatov in (5) menedžment oblikovanja. Dodan je še kratek komentar o položaju oblikovanja v slovenskem prostoru.

24.1 Pomen oblikovanja²¹³

Za 54% organizacij je oblikovanje tako zelo pomembno, da imajo zaposlene lastne oblikovalce, 33% jih meni, da je oblikovanje pomembno, a nimajo zaposlenih lastnih oblikovalcev. 10% jih meni, da oblikovanje ni tako zelo pomembno in oblikovalske storitve potrebujejo le občasno in 3% organizacij meni, da oblikovanje za njih ni pomembno.

Da je oblikovanje eden ključnih faktorjev za **doseganje strateških ciljev** organizacije, meni 70% oblikovalcev in 52% organizacij. **Vidno podpora oblikovanju** s strani uprave

²¹³ Podrobneje v dodatku A. *Analiza rezultatov raziskave - organizacije*, vprašanja: od 11 do 23, 26 in od 31 do 33 ter v dodatku B. *Analiza rezultatov raziskave - oblikovalci*, vprašanja: od 11 do 21 in od 28 do 31.

oziroma vodstva organizacije je opazilo 59% oblikovalcev in 54% organizacij, minimalno podporo, ki je v veliki meri odvisna od projekta, pa 37% oblikovalcev in 38% organizacij.

Program korporativne identitete z izdelanimi programi oblikovanja za vsa ključna področja (izdelki, komunikacije, okolje) ima po mnenju organizacij le 23% organizacij in po mnenju oblikovalcev 19% organizacij. Korporativno identiteto brez posameznih programov ima po mnenju organizacij 39% organizacij in po mnenju oblikovalcev 36% organizacij. Več programov, ki pa niso korporativno vodeni, ima po mnenju organizacij in oblikovalcev 15% organizacij, brez korporativne identitete pa je po mnenju organizacij 13% organizacij in po mnenju oblikovalcev 15% organizacij. 5% anketiranih organizacij meni, da imajo le en program brez korporativne identitete. Ob tem je potrebno dodati, da je korporativna identiteta v mnogih primerih indirektno delno že zakonsko pogojena, saj morajo organizacije ob ustanovni registraciji predložiti tudi znak (logotip) organizacije, ki je neke vrste začetek ali izhodišče za gradnjo korporativne identitete.

Oboji, tako organizacije kot oblikovalci, so razvrstili vpliv oblikovanja na podane elemente enako. Tako oboji menijo, da ima oblikovanje največji vpliv na **prepoznavnost** organizacije (77% oblikovalcev močan vpliv in 19% srednje močan vpliv; 57% organizacij močan vpliv in 27% srednje močan vpliv). Močan vpliv oblikovanja na **konkurenčnost** organizacije opazi 47% oblikovalcev (srednji vpliv 41%) in 39% organizacij (srednji vpliv 40%). Sledi vpliv oblikovanja **na dodano vrednost izdelkov ali storitev**, ki je po mnenju 44% oblikovalcev močan (41% srednji) in po mnenju 32% organizacij prav tako močan (47% srednji). Vpliv na **kvaliteto** izdelkov ali storitev je po mnenju organizacij in oblikovalcev na četrtem mestu. Močan vpliv na kvaliteto opaža 30% oblikovalcev (srednji 45%) in 17% organizacij (srednji 52%).

Da oblikovanje v organizaciji sledi njeni **globalizaciji** oziroma razvoju, meni 26% oblikovalcev in kar 45% organizacij. Da je to sledenje le delno, na nekaterih segmentih meni kar 70% oblikovalcev in 50% organizacij.

Skoraj identični rezultati so tudi pri opredelitvi **organizacije z vidika oblikovanja**. 48% oblikovalcev in 46% organizacij meni, da so inovatorji v panogi in jih konkurenca kopira, 15% organizacij in prav tako 15% oblikovalcev meni, da njihova organizacija priredi oblikovanje konkurence potrebam njihove organizacije in 8% organizacij in 7%

oblikovalcev meni, da je njihovi organizaciji konkurenca vir oblikovalskih idej. Kar 30% oblikovalcev in 31% organizacij pa je mnenja, da na njihovo oblikovanje konkurenca ne vpliva. Zelo samozavestno opredelitev anketiranih organizacij - *inovatorji v panogi, konkurenca nas kopira* - lahko v veliki meri pripišemo dejstvu, da so na vprašalnik odgovarjale organizacije in oblikovalci, ki aktivno nastopajo na trgu tudi s pomočjo oblikovanja in se njegovega potenciala v določeni meri že zavedajo (npr.: Alpina, Mercator, Gorenje, Ilirija Vedrog, itd). Širša gospodarska slika namreč ni tako ugodna (npr.: večina tekstilne (Mura, IUUV) in obutvene industrije (Planika), lesna industrija (Lip Bled, Lesnina).

Kakšen je vpliv in prispevek oblikovalcev v organizaciji, se mnenja močno razlikujejo. Tako **oblikovalci** kar v 59% menijo, da v veliki meri **prispevajo informacije** o socialnih in ekonomskih (nakupnih) trendih. Enakega mnenja je le 18% organizacij. Nasprotno kar 34% organizacij meni, da temu ni tako (in 33% jih ne zna opredeliti). Zelo različni odgovori kažejo na velik razkorak med organizacijo in oblikovalci hkrati pa organizacijam kažejo na še neodkrita potenciala - oblikovalec kot vir informacij in ne le ustvarjalec podob in oblik.

Neločljivo **povezanost inovativnosti in oblikovanja** vidi kar 78% oblikovalcev in 82% organizacij. Da je oblikovanje vedno inovativno, meni 33% oblikovalcev in le 18% organizacij. Oba rezultata sta lahko razložljiva. Kot smo že spoznali, je vsaka inovacija neločljivo povezana z oblikovanjem, saj moramo vsaki novi stvari, novosti dati tudi novo obliko (nekaj novega, neznanega moramo materializirati z določeno obliko in podobo), hkrati pa oblikovanje ni nujno vedno inovativno. Še posebno v primerih *stiliranja* lahko zagotovo zatrdimo, da ne gre za inovativno oblikovanje.

Primer, da je oblikovalec podal iniciativo, ki je kasneje rezultirala v **inovacijo**, pozna kar 81% oblikovalcev in (žal) le 28% organizacij. Ponovno lahko opazimo velik razkorak med oblikovalci in organizacijami, ki očitno ne vidijo ali ne znajo izrabiti ustvarjalnosti oblikovalcev. Nadalje je razkorak še vedno velik. Tako 44% oblikovalcev meni, da je inovacija bistveno spremenila trg, na katerem deluje njihov naročnik, istega mnenja pa je le 10% organizacij. Da so inovacijo patentirali, trdi 26% oblikovalcev in 15% organizacij.

24.2 Načrtovanje oblikovanja²¹⁴

Le 28% organizacij trdi, da imajo v upravi oziroma vodstvu organizacije člana zadolženega za področje oblikovanja. Enako trditev podpira 42% oblikovalcev. Oboji pa se strinjajo, da vodilni v veliki meri sodelujejo v procesu oblikovanja (gre za t.i. *tiho oblikovanje*). Da je tako, trdi kar 71% oblikovalcev in 69% organizacij.

Kakšni so **oblikovalski cilji**, naloge in pričakovanja, se med organizacijo in oblikovalci močno razlikujejo. Da so oblikovalski cilji jasno zastavljeni in niso potrebna dodatna pojasnila, meni le 4% oblikovalcev in kar 28% organizacij. 63% oblikovalcev meni, da so cilji zastavljeni pomanjkljivo in imajo še veliko vprašanj, podobno trdi le 25% organizacij. Tretjina, 33% oblikovalcev in 32% organizacij, trdi, da so oblikovalski cilji zastavljeni zelo pomanjkljivo in morajo skupaj z organizacijo ali oblikovalcem določiti cilje. Rezultati kažejo na zelo slabo komunikacijo oziroma razumevanje med obema stranema že v začetni fazi oblikovanja.

Brief prejme 52% oblikovalcev in 52% organizacij trdi, da oblikovalcu ob naročilu preda *brief*. 44% oblikovalce *briefa* ne prejme in le 22% organizacij trdi, da ne posreduje *briefa* oblikovalcu. Pri nastajanju *briefa* sodeluje 41% oblikovalcev, 52% ne. 33% organizacij meni, da pri nastajanju *briefa* sodelujejo oblikovalci, 44% da ne. Sodelovanje pri nastajanju *briefa* bi v veliki meri odpravilo začetno nerazumevanje in prihranilo veliko časa tako oblikovalcem kot organizacijam, saj bi bili oblikovalski cilji in naloge že v začetni fazi zelo jasno definirani.

Da organizacije delajo **raziskave** na področju oblikovanja, meni 15% oblikovalcev in 20% organizacij. Velika večina organizacij ne opravlja raziskav na področju oblikovanja. Tako trdi kar 74% oblikovalcev in 60% organizacij. Raziskave in rezultati le teh so zelo pomembni za pozicioniranje organizacije, usmeritve, preverjanje konkurence, okusa in želja potrošnikov itd.

²¹⁴ Podrobneje v dodatku A. *Analiza rezultatov raziskave - organizacije*, vprašanja: od 34 do 37, 40, 41 ter v dodatku B. *Analiza rezultatov raziskave - oblikovalci*, vprašanja: od 32 do 35, 38, 39.

24.3 Organiziranje oblikovanja²¹⁵

Organizacija za realizacijo oblikovalskega procesa potrebuje ustrezne ljudi - oblikovalce. Po mnenju tako oblikovalcev (100%) kot organizacij (100%) mora oseba, ki se ukvarja z oblikovanjem, posedovati posebna **znanja in sposobnosti**.

Velika večina organizacij, 57%, ima **zaposlene lastne oblikovalce** s formalno izobrazbo s področja oblikovanja. V 5% pa se z oblikovanjem v organizaciji ukvarjajo redno zaposleni priučeni posamezniki. Zanimivo je, da kar 22% oblikovalcev trdi, da se z oblikovanjem v organizaciji ukvarjajo priučeni posamezniki. Večina anketiranih oblikovalcev je redno zaposlenih v organizacijah - 60%. 7% oblikovalcev sodeluje z organizacijo, ki ima redno zaposlene oblikovalce in oni nastopajo v vlogi zunanjih sodelavcev. Veliko organizacij, poleg notranjih oblikovalcev, kot sodelavce ali svetovalce najema tudi zunanje oblikovalce (po mnenju organizacij 50% in po mnenju oblikovalcev 63%). Izključno z zunanjimi oblikovalci, po trditvah organizacij, sodeluje kar 40% organizacij, medtem ko tako meni le 11% oblikovalcev. 26% oblikovalcev trdi, da organizacija, v kateri delujejo, ne najema zunanjih oblikovalcev in le 10% anketiranih organizacij je enakega mnenja, kar lahko kaže na to, da organizacije z zaposlenimi lastnimi oblikovalci delujejo bolj zaprto oziroma z zunanjimi oblikovalci ne sodelujejo oblikovalci, ampak nekdo drug (npr.: marketing, stiki z javnostmi, vodstvo, ipd.).

Znano tuje oblikovalsko ime je v zadnjih petih letih po mnenju organizacij najelo 13% organizacij in po mnenju oblikovalcev 22%. 5% organizacij (po trditvah organizacij) je želelo najeti znanega tujega oblikovalca, a so bili predvideni stroški previsoki.

Odgovor na vprašanje kakšna je **vloga oblikovalca v organizaciji** je v primeru anketiranih organizacij in oblikovalcev zelo podoben. Največ jih meni, da je njihova naloga oblikovanje celostne podobe izdelka (18% organizacije, 18% oblikovalci) in oblikovanje vizualne podobe izdelka (18% organizacij, 15% oblikovalcev). Sledi oblikovanje vizualne podobe vizualnih komunikacij (14% organizacije in 13% oblikovalci) in sodelovanje pri razvoju novih izdelkov, sodelovanje v marketingu, oblikovanje korporativne podobe

²¹⁵ Podrobneje v dodatku A. *Analiza rezultatov raziskave - organizacije*, vprašanja: 24, 25, od 27 do 30, 38, 39, 51, 52 in od 55 do 57 ter v dodatku B. *Analiza rezultatov raziskave - oblikovalci*, vprašanja: od 22 do 27, 36, 37, 51, 52 in od 55 do 57.

podjetja. Sodelovanje v fazi postavljanja strategije organizacije je pristalo bolj pri dnu lestvice, skupaj z oblikovanjem okolja. Iz odgovorov je moč razbrati, da oblikovalci sodelujejo večinoma v fazi realizacije celostne podobe izdelka ali storitve (v to skupino lahko namreč štejemo vse vrste celostnih podob, tako izdelkov kot komunikacij, korporativno podobo), manj pa v bolj kompleksnih in zasnovnih fazah (sodelovanje pri postavitvi strategije; oblikovanje okolja, kjer ne gre toliko za oblikovanje končnega izdelka namenjenega direktni prodaji, ampak gre bolj za oblikovanje podporne, prepoznavne korporativne identitete, ki sega preko meja organizacije in je v osnovi zasnovana dolgoročno). To na določen način potrjujejo tudi rezultati vprašanja vstopa oblikovalca v proces oblikovanja. Kar 26% anketiranih oblikovalcev trdi, da vstopijo v proces oblikovanja, ko je potrebno oblikovati zunanji izgled izdelka (t.i. *stiliranje*), enako trdi tudi 27% anketiranih organizacij. Zanimivo je to, da na drugi strani skoraj identično število anketiranih organizacij in oblikovalcev meni ravno obratno - in sicer, da vstopijo v proces oblikovanja v prvi fazi razvoja izdelka (28% organizacij in 24% oblikovalcev). Le 12% organizacij in 15% oblikovalcev pa sodeluje pri postavljanju strategije za naslednje obdobje. Na podlagi dobljenih rezultatov vsekakor lahko zaključimo, da je velika večina oblikovalcev prepozno vključena v proces oblikovanja, hkrati pa se že opazno število organizacij zaveda pomena zgodnje vključitve oblikovalcev v projekt.

Organiziranost oblikovalskih oddelkov je zelo različna. Tako oblikovalci trdijo, da (1) imajo poseben oddelek za oblikovanje (36%), (2) delujejo znotraj službe marketinga (32%) ter v manjšem številu znotraj (3) tehničnega oddelka ali imajo (4) center za oblikovanje. Na drugi strani je pri organizacijah na prvem mestu znotraj službe marketinga (30%), kateri sledi (2) poseben oddelek za oblikovanje (19%) in (3) znotraj oddelka za razvoj in raziskave (11%). Pri svojem delu oblikovalci po njihovih trditvah največ sodelujejo z marketingom, kateremu dokaj uravnoteženo sledijo: prodajna služba, R&R, proizvodnja in razvoj ter vodstvo organizacije. Organizacije opredeljujejo sodelovanje oblikovalcev z drugimi oddelki v organizaciji sledeče: marketing, prodaja, vodstvo organizacije, R&R, zunanji sodelavci in odnosi z javnostmi.

Primerna fleksibilnost se kaže v pogojih dela oblikovalcev. Njihov prostor je največkrat določen (s sistemom organizacije), a po dogovoru z vodjem lahko po potrebi sodelujejo pri različnih aktivnostih v organizaciji (76% organizacije in 50% oblikovalci). Glede nadzora nad oblikovalskim procesom so oboji bolj orientirani proti bolj ali zelo svobodnemu

statusu. Malo manj kot tretjina (23% organizacije, 30% oblikovalci) pa jih meni, da njihov status ne sme bistveno odstopati od organizacijske kulture.

Po mnenju 59% oblikovalcev in 33% organizacij so oblikovalski projekti strukturirani enako kot ostali projekti znotraj organizacije, kar kaže na dokaj slabo organiziranost oblikovanja (predvsem s strani organizacij). Finančno vodenje oblikovanja je prav tako zelo pomemben element uspešnosti oblikovalskih rezultatov in projektov. Kar 52% oblikovalcev trdi, da so seznanjeni z višino sredstev, ki so namenjeni projektu in 50% organizacij. Da so oblikovalski projekti vedno finančno upravljeni, meni 37% oblikovalcev in 34% organizacij. Občasno finančno upravljanje je opazilo 37% oblikovalcev in 33% organizacij.

24.4 Evalvacija oblikovalskih rezultatov²¹⁶

Zelo pomembno je sprejemanje odločitve o končnem oblikovanju in evalvacija le tega. Vse informacije, dobljene v tej fazi, so začetek novega kroga oblikovanja.

Odločitve o končnem oblikovanju sprejemajo organizacije zelo različno. Po njihovih trditvah končno odločitev o oblikovanju sprejme (1) uprava organizacije (30%), (2) marketing (26%), (3) poseben odbor (11%). Po mnenju oblikovalcev končno odločitev o oblikovanju sprejme (1) marketing (33%), (2) uprava organizacije (29%), (3) poseben odbor (19%). Pri sprejemanju končne odločitve o oblikovanju je praviloma prisoten oblikovalec, ki je delal na projektu (57% organizacije, 74% oblikovalci). Neodvisnih oblikovalcev, ki bi pomagali organizaciji sprejeti končno odločitev organizacije, praviloma ne najemajo (0% organizacije, 7% oblikovalci). Da o končnem oblikovanju odločajo vodilni v organizaciji, meni kar 81% oblikovalcev in 70% organizacij. Visoki odstotki kažejo na veliko vlogo uprave organizacije v fazi odločanja o končnem oblikovanju, a kot smo videli skozi druga vprašanja, v samo oblikovanje ni posebej vpeta.

Rezultate oblikovanja, enkrat po končanem projektu, po mnenju oblikovalcev evalvirajo 15% organizacij, večkrat v različnih intervalih pa kar 44% organizacij. Organizacije enkrat po končanem projektu evalvirajo rezultate v 20%, večkrat v različnih intervalih pa le 25%.

²¹⁶ Podrobneje v dodatku *A. Analiza rezultatov raziskave - organizacije*, vprašanja: 42, 53, 54, 58 ter v dodatku *B. Analiza rezultatov raziskave - oblikovalci*, vprašanja: 40, 53, 54, 58.

Zadnji rezultat bistveno odstopa od mnenja oblikovalcev, kar lahko pripišemo temu, da oblikovalci sami evalvirajo oblikovalske rezultate in iz njih povzamejo podatke za nadaljnje delo. Ključno je, da bi organizacija morala celostno evalvirati celoten proces oblikovanja in njegove rezultate, saj si le tako lahko ustvari realno sliko in gradi v prihodnje.

24.5 Menedžment oblikovanja²¹⁷

Potrebo po celostnem menedžmentu oblikovanja vidi kar 56% oblikovalcev in le 32% organizacij. Da je menedžment oblikovanja potreben na določenih segmentih, meni 37% oblikovalcev in 42% organizacij. Kar 49% oblikovalcev je prepričanih, da bi dosegali bistveno boljše rezultate z menedžmentom oblikovanja, 44% pa, da bi dosegali boljše. Menedžer oblikovanja bi izboljšal delovne pogoje (predvsem komunikacijo z naročnikom - notranjim ali zunanjim) kar 61% oblikovalcev.

Menedžment oblikovanja po mnenju organizacij največ prispeva h korporativnim strateškim ciljem (22,5%) in menedžerira oblikovalske vire in proces (22,5%) ter prispeva k večji povezanosti različnih aktivnosti znotraj organizacije (21%). Oblikovalci menijo, da največ prispeva h korporativnim strateškim ciljem (27%), pomaga kultivirati informacije in skrbi za idejne povezave zunaj organizacije (22%), menedžerira oblikovalske vire in proces (19%) in prispeva k večji povezanosti različnih aktivnosti znotraj organizacije (17%). Organizacije večinoma nimajo osebe, ki bi menedžerirala oblikovanje (57% organizacije, 63% oblikovalci). Le dobra tretjina organizacij (35%) in oblikovalcev (33%) meni, da imajo v organizaciji osebo, ki menedžerira oblikovanje. Osebe, ki menedžerirajo oblikovanje v organizacijah, navadno zasedajo katerega od naslednjih delovnih mest: *direktor, vodja marketinga, oblikovalec, svetovalac uprave za marketing, vodja službe za tržno komuniciranje, art direktor, korporativni menedžer, direktor design centra,*²¹⁸ *glavni oblikovalec, direktor marketinga, izvršni direktor.* Oseba - t.i. menedžer oblikovanja, ima večinoma (65% organizacije, 44% oblikovalci) formalno izobrazbo in izkušnje s področja oblikovanja. 16% jih ima le izkušnje, brez formalne izobrazbe s področja oblikovanja. Običajno je spoštovana avtoriteta na več področjih v organizaciji (65% organizacije, 60%

²¹⁷ Podrobneje v dodatku A. *Analiza rezultatov raziskave - organizacije*, vprašanja: od 11 do 23, 26 in od 31 do 33, 59 ter v dodatku B. *Analiza rezultatov raziskave - oblikovalci*, vprašanja: od 11 do 21 in od 28 do 31, 59.

oblikovalci). Po mnenju oblikovalcev lahko vpliva na (1) oblikovanje in oblikovalca na določenem projektu (29%), (2) strategijo organizacije (26%) in (3) procese in področja, ki se dotikajo procesa oblikovanja. Po mnenju organizacij njen vpliv najbolj vpliva na (1) oblikovanje in oblikovalca na določenem projektu (22%), (2) strategijo organizacije in (3) procese in področja, ki se dotikajo procesa oblikovanja. Odgovori obojih se zelo pokrivajo.

V primerih, ko organizacija uradno nima osebe, ki bi menedžerirala oblikovanje, to nalogo navadno prevzame, po mnenju oblikovalcev: (1) projektni vodja, (2) vodja marketinga, (3) izbrani oblikovalec ali predstavnik vodstva in po mnenju organizacij: (1) projektni vodja, (2) vodja marketinga, (3) predstavnik vodstva ali (4) izbrani oblikovalec.

Da je oblikovalec lahko generalni direktor v organizaciji, meni 44% oblikovalcev in le 18% organizacij.

24.6 Oblikovanje in slovenski prostor²¹⁹

Oblikovanje ne nastaja le v organizacijah. Primerne pogoje za razvoj mora imeti tudi v širšem gospodarskem prostoru. Borza oblikovalcev kot institucija, ki bi posredovala med organizacijami in oblikovalci vseh vrst, v Sloveniji žal še ni zaživela, kljub temu da so in organizacije (da, nujno 15%, da 39%) in oblikovalci (da, nujno 31%, da 46%) zainteresirani zanjo. Naklonjenost slovenskega okolja oblikovanju (gospodarstva in politike) je po mnenju oblikovalcev majhna (da 30%, ne 66%). Prav tako po mnenju organizacij (da 30%, ne 55%).

25 Položaj oblikovanja v slovenskih organizacijah

S pomočjo dobljenih rezultatov raziskave lahko opredelimo položaj menedžmenta oblikovanja v slovenskih organizacijah in naredimo glavne zaključke o položaju oblikovanja v slovenskih organizacijah, ki jih lahko povzamemo iz obravnavane raziskave.

²¹⁸ Med vsemi anketiranimi organizacijami je le ena z Design centrom (Gorenje).

²¹⁹ Podrobneje v dodatku *A. Analiza rezultatov raziskave - organizacije*, vprašanja: 11, 60 ter v dodatku *B. Analiza rezultatov raziskave - oblikovalci*, vprašanja: 5, 60.

V samem uvodu je potrebno poudariti, da rezultati odražajo stanje na področju oblikovanja v slovenskih organizacijah na podlagi sodelujočih organizacij in oblikovalcev. Skozi dobljene odgovore namreč lahko razberemo, da sodelujoči v raziskavi smatrajo oblikovanje kot pomemben del njihovih organizacij in ga v svojih poslovnih procesih tudi uporabljajo. Organizacije, ki oblikovanja ne obravnavajo kot priložnosti za boljše poslovne rezultate, se na anketo niso odzvale oziroma so vrnille prazne vprašalnike s pojasnilom, da oblikovanje v njihovih organizacijah nima nobene vloge. Posledično je prikazana slika odraz stanja oblikovanja v slovenskih organizacijah, ki oblikovanje dejansko uporabljajo, zaradi česar so dobljeni rezultati boljši od povprečja.²²⁰

Oblikovanje je za obravnavane organizacije pomembno in vodilni podpirajo oblikovanje v organizaciji. Njegova strateška vloga je s strani organizacij manj prepoznana in opredeljena, medtem ko se je oblikovalci v veliki meri zavedajo. Da oblikovanje ni vključeno v samo strategijo organizacij, nam pove tudi to, da organizacije praviloma nimajo izdelanih korporativnih programov za vsa ključna področja oblikovanja ali oblikovalske politike na korporativnem nivoju. Oblikovanje večina organizacij uporablja za povečanje prepoznavnosti, sledi povečanje konkurenčnosti, za povečanje dodane vrednosti in izboljšanje kvalitete izdelkov ali storitev. Lahko rečemo, da je oblikovanje v prvi vrsti uporabljeno kot podpora marketingu in manj kot orodje za razvoj inovativnih in kompleksnih izdelkov ali storitev. Da obstaja povezava med oblikovanjem in inovativnostjo, menijo oblikovalci in organizacije, le da slednje oblikovanja večinoma ne uporabljajo ali ne prepoznajo kot iniciatorja inovativnosti. Posledično je tudi pravna zaščita inovativnih oblikovalskih rešitev minimalna. Organizacije bi temu morale posvetiti več pozornosti. Kljub vsemu naštetemu veliko organizacij še vedno meni, da je njihovo oblikovanje inovativno.²²¹

Načrtovanje in organiziranje oblikovanja se začne v samem vodstvu oziroma upravi organizacije. Žal je iz rezultatov raziskave moč razbrati, da ima le dobra četrtina obravnavanih organizacij v upravi osebo, zadolženo tudi za oblikovanje.²²² Istočasno pa vodilni v organizacijah pogosto sodelujejo v procesu oblikovanja (t.i. *tiho oblikovanje*),

²²⁰ Op.: domneva avtorja.

²²¹ Op. avtorja: kar je v veliki meri velja za kar nekaj anketiranih organizaciji, ki v resnici dajejo oblikovanju velik pomen. Ob tem pa je treba upoštevati (že večkrat omenjeni) odziv organizacij na raziskavo.

²²² Op. avtorja: ki ni menedžer oblikovanja, kot smo ga spoznali v nalogi. Kot bomo videli v nadaljevanju, je to praviloma le dodatna zadolžitev, navadno direktorja marketinga ali razvoja ali glavnega direktorja.

vede ali nevede, in s tem posledično vplivajo na oblikovalske rezultate (tako pozitivno kot negativno).

Oblikovalski cilji so po mnenju oblikovalcev praviloma pomanjkljivo in nejasno zastavljeni. To v veliki kaže na slabo komunikacijo med naročnikom in oblikovalcem ter slabo poznavanje oblikovalskega procesa že v začetni fazi oblikovanja. Organizacije redko opravljajo raziskave na področju oblikovanja, kar tudi kaže na to, da so vstopne informacije velikokrat pomanjkljive in cilji slabo definirani. Vse to se kasneje odraža tudi v fazi evalvacije oblikovalskih rezultatov in ponovnem preoblikovanju.

Brief kot glavno izhodišče oblikovalcem za začetek dela na projektu praviloma nastaja brez vključitve oblikovalcev v njegovo pripravo. Organizacije bi z vključitvijo oblikovalcev v nastajanje *briefa* prihranile mnogo časa, v veliki meri odstranile nerazumevanje med obema stranema in lažje in bolj natančno definirale oblikovalske cilje in pričakovanja. Kot kaže raziskava je vloga oblikovalca kot posrednika informacij o socialnih, nakupnih in drugih trendih premajhna, kljub temu da oblikovalci menijo, da takšne informacije lahko zagotovijo in s tem pripomorejo k boljšim rezultatom.

Vse navedeno kaže na relativno pomanjkljivo pripravo organizacij na oblikovanje v začetni fazi, kar se kasneje odraža skozi celoten proces oblikovanja vse do končnega rezultata.

Večina organizacij sodelujočih v raziskavi ima zaposlene lastne oblikovalce, hkrati pa najema tudi domače in tuje zunanje strokovnjake. Oblikovalci so večinoma v »službi« marketinga. Večina nalog, ki jih opravijo so namenjene oblikovanju, trženju in promociji izdelka ali storitvi, redke uporabljajo oblikovanje tudi za ostala področja (oblikovanje okolja, postavljanje strategije, ipd.). Raziskava je pokazala, da je oblikovanje (žal) v veliko primerih uporabljeno kot orodje za *stiliranje*²²³ zunanje podobe izdelka in manj kot orodje za oblikovanje inovativnih izdelkov, ki bi zadostili vsem parametrom kvalitetnega oblikovanja (ergonomičnost, preprosta uporaba, ekološka dovršenost, estetska vrednost) in dolgoročno gradijo podobo podjetja in utrjujejo blagovno znamko. Stiliranje je v velikokrat

²²³ *Stiliranje* večina avtorjev ne pojmuje kot dobro, kvalitetno oblikovanje, ampak bolj kot »zavijanje v darilni papir«.

posledica prepozne vključitve oblikovalca v projekt (v fazi ustvarjanja zunanje podobe namesto v fazi zasnove celostnega koncepta).

Oblikovalci so večinoma organizirani znotraj oddelka za marketing, v posebnem oddelku za oblikovanje ali tehničnem oziroma R&R oddelku. Pogoji dela ne odstopajo bistveno od organizacijske kulture. Vprašanje pa je, ali je ta kultura dejansko naklonjena ustvarjalnosti, inovativnosti, multidisciplinarnosti, timskega delu, itd. Ustvarjalno oblikovanje se lahko razvije le v primernih in ugodnih pogojih. Ob neustrezni organizacijski kulturi ni moč pričakovati oblikovalskih presežkov.

Večina organizacij ne namenja posebne pozornosti finančnemu upravljanju oblikovanja, kar je do določene stopnje razumljivo. Glede na to, da so oblikovalski cilji navadno slabo opredeljeni, je težko pričakovati celostno finančno upravljanje oblikovanja in oceno končnih rezultatov.

O končnem oblikovanju - oblikovalskem rezultatu, v večini primerov odločajo v službi marketinga ali upravi organizacije, brez prisotnosti neodvisnega oblikovalca (notranjega ali zunanjega). Če je oblikovalec prisoten, je prisoten v vlogi avtorja projekta in na sam izbor nima odločujočega vpliva. Organizacija, ki želi oblikovanje uporabljati kot enega od ključnih strateških orodij za doseg poslovnih ciljev, bi morala nujno imeti v ekipi, ki odloča o končnem oblikovanju, strokovnjaka z ustreznim vizualnim znanjem in poznavanjem družbenih, ekonomskih in gospodarskih trendov.

Organizacije večinoma sicer trdijo, da rezultate oblikovanja evalvirajo, vendar se pojavlja upravičen dvom o kompleksnosti te evalvacije. Ob zavedanju, da: (1) organizacije ne opravljajo raziskav na področju oblikovanja, (2) oblikovanje praviloma nimajo opredeljeno v strategiji organizacije, (3) so oblikovalski cilji pomanjkljivo in nejasno zastavljeni, (4) je oblikovanje finančno slabo upravljanje, lahko sklepamo da evalvacija ni ustrezno opravljena in njeni rezultati ne dajo realne slike o kvaliteti oblikovanja. Dobro opravljena evalvacija, z upoštevanjem čim večjega števila dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje, nam da veliko informacij, ki so nam posledično vodilo pri ponovnem ali povsem novem oblikovanju. Proces oblikovanja je potrebno evalvirati večkrat, v različnih fazah in na različnih segmentih. Kar pomeni, da mora biti proces oblikovanja znotraj organizacije dobro organiziran in načrtovan, z jasnimi cilji. Z evalvacijo rezultatov oblikovanja le na

podlagi tržnega uspeha in tržnega deleža, ni moč opredeliti kvalitete (prednosti in slabosti) oblikovanja in možnosti bodočega razvoja.

Sam pojem menedžment oblikovanja in menedžer oblikovanja je v slovenskem prostoru dokaj neznan, kljub temu so anketiranci na podlagi danih predlogov dokaj dobro ocenili njegovo vlogo in pomen. Več kot dve tretjini organizacij ne čuti velike potrebe po menedžmentu oblikovanja kot posebni dejavnosti. Nasprotno menijo oblikovalci, ki vidijo v managementu oblikovanja možnost izboljšanja oblikovalskih rezultatov. V slovenskih organizacijah praviloma ni osebe, ki bi profesionalno menedžerirala oblikovanje. Navadno to vlogo prevzame ali projekti vodja ali vodja marketinga, ali oblikovalec ali nekdo iz vodstva organizacije. »Menedžer oblikovanja« v slovenskih organizacijah praviloma vpliva na proces oblikovanja v ožjem pomenu besede (v fazi realizacije) in redko sodeluje (če sploh) v postavljanju strategije organizacije (v fazi priprave).

Slovensko okolje - gospodarstvo, politika, po mnenju večine anketiranih ni naklonjeno oblikovanju. Borza oblikovalcev nikakor ne zaživi, čeprav bi bila nujno potrebna tako oblikovalcem kot organizacijam. Prav tako, po mnenju večine anketiranih oblikovalcev, stanovske organizacije delujejo slabo.

Pomena oblikovanja za globalno konkurenčnost in ustvarjanje bogastva se zaveda vedno več slovenskih organizacij. Večinoma sicer povezujejo oblikovanje s prepoznavnostjo (marketinške aktivnosti) in manj z razvojem visoko kvalitetnih, tehnološko naprednih, inovativnih in prepoznavnih izdelkov ali storitev²²⁴ (razvojne aktivnosti). Ustrezno menedžerirano oblikovanje ob primernih pogojih za razvoj in ugodnem okolju, lahko bistveno pripomore h gospodarski uspešnosti, razvoju, inovativnosti in prepoznavnosti Slovenije.

²²⁴ Op.: velike možnosti razvoja s pomočjo oblikovanja so predvsem na področju storitev (turizem, kultura, muzeji, ...), kljub temu da slovensko gospodarstvo še vedno v veliki meri gradi na proizvodnem sektorju.

SKLEP

V najuspešnejših gospodarstvih in organizacijah oblikovanje zaseda eno od ključnih mest v organizaciji. Učinkovito oblikovanje pripomore k večji prepoznavnosti, konkurenčnosti, inovativnosti, ustvarjalnosti in učinkovitosti organizacije, določene panoge ali celotnega gospodarstva države. Je rezultat kvalitetnega in produktivnega sodelovanja med oblikovalcem, naročnikom (=organizacija) ter mikro in makro okoljem. Vse kar organizacija proizvede ali stori, izboljša ali izumi, je oblikovano. Zavedno ali nezavedno.

Učinkovito oblikovanje je posledica kvalitetnega menedžmenta oblikovanja. Dolgoročna uspešnost oblikovanja je posledica načrtnega, strateško usmerjenega delovanja na področju oblikovanja s strani celotne organizacije in ni splet naključij. Začetki učinkovitega oblikovanja so v spoznanju, da je oblikovanje ustvarjalen proces in ne enkratno dejanje ali »stiliranje«. Razumevanje teh dveh temeljnih prvin oblikovanja: (1) **oblikovanje je proces**, ki se ne konča s prodajo izdelka ali storitve, ampak se nadaljuje v ponovno pre-oblikovanje in se tako neprestano nadgrajuje, kar posledično lahko vodi v dolgoročno uspešnost in (2) **oblikovanje je ustvarjalen proces**, kateremu je potrebno ustvariti primerno spodbudno okolje, ki spodbuja ustvarjalnost, omogoča njeno rast in razvoj. Brez ustreznega okolja in osnovnega poznavanja procesa oblikovanja ni moč pričakovati učinkovite oblikovalske rezultate.

Organizacija,²²⁵ ki je prepoznala potencial oblikovanja in želi z njegovo pomočjo doseči boljše poslovne rezultate in večje blagostanje, bo oblikovanje opredelila v sami strategiji organizacije. Vizija in filozofija bosta vsebovali oblikovanje in oblikovanje bo aktivno podpiralo in prenašalo sporočilo organizacije. Vodstvo bo dajalo vidno podporo oblikovanju. Organizacija bo imela izdelan/e program/e za oblikovanje z vsa ključna področja. Razvijala bo organizacijsko kulturo naklonjeno ustvarjalnosti in oblikovanju.

Prepoznavno, uveljavljeno, kvalitetno in učinkovito oblikovanje ni rezultat kratkotrajnega, trenutnega delovanja. Nasprotno, dolgoročno sledenje jasnim in začrtanim ciljem z usmerjenim delovanjem bo dalo opazne in učinkovite rezultate. Pogosto prav ta dejavnik

²²⁵ Namesto organizacije lahko na enak način obravnavamo državo ali nacionalno gospodarstvo.

ločuje dolgoročno uspešne organizacije od neuspešnih oziroma kratkoročno uspešnih. Učinkovito oblikovanje je posledica dolgoročnega delovanja.

Menedžment oblikovanja ne skrbi le za menedžeriranje oblikovalskega procesa in oblikovalskih virov. Upošteva in menedžerira vse vidike oblikovanja izdelka ali storitve, ne le oblikovanje izdelka za proizvodnjo in oblikovanje za potrebe marketinga. Med pomembne naloge menedžmenta oblikovanja prištevamo: (1) finančno upravljanje oblikovanja - načrtovanje, vodenje in evalvacija rezultatov, (2) pravne vidike oblikovanja, kjer je zlasti pomembna zaščita intelektualne lastnine, avtorstva, inovacij, patentov, blagovnih znamk, idr., (3) menedžeriranje oblikovalskih virov in skrb za njihov konstanten razvoj, povezovanje z zunanjimi in tujimi strokovnjaki, zagotavljanje ustreznega ustvarjalnega okolja so le nekateri od pomembnih dejavnikov razvoja in aktiviranja oblikovalskih potencialov. Menedžer oblikovanja kot oseba, ki celostno menedžerira oblikovanje, potrebuje določena znanja in sposobnosti. V prvi vrsti mora biti vizualno pismen in široko razgledan – sociološko, ekonomsko, filozofsko, zgodovinsko, kulturno, simbolno, oblikovno. Znotraj organizacije skrbi za povezave in prenos organizacijske strategije v oblikovalske rezultate.

Organiziranje oblikovalskega procesa je v največji meri odvisno od strateške usmeritve organizacije, njene poslovne politike in siceršnje organiziranosti. Organizacijska struktura je pogojena s strategijo. Implementacija oblikovanja v organizacijo sledi strategiji in ciljem organizacije. Implementacija opredeljuje vse nivoje oblikovanja, od uprave organizacije do oblikovalcev in oblikovalskih aktivnosti ter vse stopnje procesa oblikovanja od strategije do evalvacije končnega rezultata.

Za učinkovite rezultate oblikovanja je evalvacija oblikovalskega procesa in oblikovalskih rezultatov izrednega pomena. S kvalitetno in stalno evalvacijo dobimo uvid v samo jedro oblikovanja in ključne informacije za novo ali nadaljnje oblikovanje. Dolgoročno učinkovito oblikovanje je posledica dobrega načrtovanja oblikovanja, primerne organiziranosti, implementacije in opazovanje ter celostne evalvacije.

Na razvoj oblikovanja, njegove rezultate, globalno uspešnost in konkurenčnost ima poleg organizacijske kulture velik vpliv tudi širše poslovno okolje organizacije. Nacionalne oblikovalske strategije oziroma politike imajo velik vpliv na razvoj oblikovanja, uspešnost

prenosa znanja iz izobraževalnih ustanov v gospodarstvo, promocijo oblikovanja v domači in tuji javnosti. Prepoznavnost in nacionalna identiteta sta pogosto močno opredeljeni z vizualnim jezikom države. Nacionalno oblikovanje lahko postane sinonim za kvaliteto, stil, bivanjsko kulturo. Ta nacionalni »vizualni« kapital je popotnica za organizacije, ki delujejo v tem poslovnem okolju.

Slovenske organizacije se vedno bolj zavedajo pomena kvalitetnega oblikovanja za poslovno globalno uspešnost. Kljub temu pa so aktivnosti za aktiviranje oblikovalskih potencialov še v povojih. Velika večina organizacij, ki uporablja oblikovanje v poslovne namene, le to uporablja za oblikovanje izdelkov in/ali oblikovanje promocijskih materialov. Celostno menedžeriranje oblikovanja je bolj redkost kot pravilo. Oblikovanje praviloma ni del poslovne strategije organizacije, kar kaže na temeljno pomanjkljivost za dolgoročno uspešnost. Veliko je t.i. »tihega oblikovanja« in vizualne nepismenosti, kar dodatno otežuje položaj in možnosti za razvoj oblikovanja. Nizka stopnja inovativnosti v svetovnem merilu pa kaže tudi na dokaj neugodno ustvarjalno okolje, ki prav tako ne deluje spodbudno na razcvet oblikovanja. Povezave med izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami, državo in gospodarstvom na področju oblikovanja so slabe, tako da je oblikovanje v veliki meri odvisno od iznajdljivosti posameznika in/ali organizacije.

Potencial oblikovanja so že spoznale in izkoristile slovenske organizacije uspešne na svetovnih trgih. Prebujanje zavesti o oblikovalskih potencialih je vedno večje, obeta se nam nacionalna oblikovalska politika in nekatere organizacije že glasno govorijo o oblikovanju kot elementu konkurenčne prednosti. Uporaba principov menedžmenta oblikovanja učinkovito aktivira oblikovalske potenciale. Le prepoznati in uporabiti jih je potrebno.

LITERATURA in VIRI

LITERATURA

1. Bavčer, Jani (1990): »**Dizajn, Slovenija, nova Evropa.**« Manager, julij 1990, št. 4, str. 26-27.
2. Blaich, Robert; Blaich, Janet (1993): **Product design and corporate strategy: Managing the connection for competitive advantage.** McGraw-Hill, New York
3. Bruce, Margaret; Bessant, John (2002): **Design in Business: Strategic Innovation Through Design.** Pearson Education, London
4. Bruce, Margaret; Harun, R. (2001): »**Exploring design capability for serial innovation in SMEs**«. European Design Academy Conference, Portugalska
5. Bučar, Bojko; Šabič, Zlatko; Brglez, Milan (2002): **Navodila za pisanje: seminarske naloge in diplomska dela.** FDV, Ljubljana (2. izdaja)
6. Butina, (1997): **Uvod v likovno oblikovanje.** Debora, Ljubljana
7. Chaney, David (1996): **Lifestyles.** Routledge, London
8. Cooper, C. L.; Robertson, I. (1987): **Human Behaviour in Organizations.** Blackwell, Oxford
9. Cooper, Rachel; Press, Mike (1995): **The Design Agenda. A Guide to Successful Design managementa.** Wiley, Chichester
10. Drucker, Peter F. (2001): **Mangerski izzivi v 21. stoletju.** GV Založba, Ljubljana
11. Fox, J. (1993): **Quality through design: The key to successful product delivery.** McGraw-Hill, London
12. Friedman, Batya; Kahn, Peter H. Jr.; Borning, Alan (2003): **Value Sensitive Design: Theory and Methods.** University of Washington, Washington
13. Gierke, M. (1996): »**Letters to the Editor**«. Harvard Business Review, March-April
14. Gorb, Peter (1990): **Design management. Papers from the London Business School.** Van Nostrand Reinhold, New York
15. Hamel, Gary: (2000): **Leading the Revolution.** MA: Harvard Business School Press, Boston
16. Hart, Susannah; Murphy, John (1998): **Brands: The new wealth creators.** Macmillan Press, London

17. Hertenstein, J. H.; Platt, M. B. (1997): »**Developing a strategic design culture**«. Design Management Journal, Spring 8, str.: 10-19
18. Heskett, John (1989): **Philips: A Study of the Corporate Management of Design**. Rizzoli, New York
19. Hočevar, Marko; Jaklič, Marko; Zagoršek, Hugo (2003): **Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju**. GV založba, Ljubljana
20. Hollins, Gillian; Hollins, Bill (1991): **Total Design: managing the design process in the service sector**.
21. Hytönen, Jaana; Heikkinen, Hanna (2003): **Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions**. Designium World Design Series, UIAH, Helsinki
22. Jaklič, Marko (2002): **Poslovno okolje podjetja**. Ekonomska fakulteta, Ljubljana
23. Jaklič, Marko; Hočevar, Marko (1999): **Slovenski managerski izziv**. GV, Ljubljana
24. Julier, Guy (1993): **Encyclopaedia of 20th Century Design and Designers**. Thames & Hudson, London
25. Julier, Guy (2001): **The Culture of Design**. Sage Publications, London
26. Jung, Carl G. (2002): **Človek in njegovi simboli**. Mladinska knjiga, Ljubljana
27. Kos, Marko (1996): **Inovacijski menedžment: Priročnik za mala in velika podjetja**. FDV, Ljubljana
28. Kotler, Philip (1998): **Marketing management: trženjsko upravljanje**. Slovenska knjiga, Ljubljana
29. Kotler, Philip.; Rath, G. A. (1990): **Design: a powerful but neglected strategic tool**. Journal of Business Strategy, 5(2) str. 16-21
30. Lash, Scott; Urry, John (1994): **Economies of signs and space**. SAGE, London and Thousand Oaks, California
31. Lawson, B. (1990): **How Designer Think: The design proces demystified**. Butterworth Architecture, London
32. Lorenz, Christopher (1987): **Design Dimension**. Blackwell Publishers, London
33. Makarovič, Jan (2003): **Antropologija ustvarjalnosti: biologija, psihologija, družba**. Nova revija, Ljubljana
34. Maričič, Vlado et al. /ur./ (2003): **Upravljanje s procesom oblikovanja**. (Seminar Embalaža in design menedžment, april 2002), IDCO, GZS, Ljubljana

35. Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce.; Lampel, Joseph. (1998): **Strategy Safari**. The Free Press, New York
36. Mljač, Matej; Dolenc, Metka (2004): »**Kraljev Rex in Stolova stoletnica. Oblikovalec Niko Kralj**«. Delo, Sobotna priloga, 12. 6., str.: 22-24
37. Možina, Stane *et al.* (2002): **Management - nova znanja za uspeh**. Didakta, Radovljica
38. Neumann, Erich (2001): **Ustvarjalni človek**. Študentska založba, Ljubljana
39. Nordström, Kjell A., Ridderstrale, Jonas (2001): **Ta nori posel - Funky business: ko zaigra talent, kapital pleše**. GV Založba, Ljubljana
40. Norman, Donald N. (1988) : **The Psychology of Everyday Things**. Basic Books, New York
41. Olins, Wally (1990): **Corporate Identity**. Thames & Hudson, London
42. Papanek, Victor (1984): **Design for the Real World: Human Ecology and Social Change**. Thames & Hudson, London, 2nd edition
43. Papanek, Victor (1995): **The Green Imperative**. Thames & Hudson, London
44. Pye, David (1978): **The Nature and Aesthetic of Design**. The Herbert Press, London
45. Rowan, Roy (1987): **The Intuitive Manager**. Wildwood House, Aldershot
46. Scott, Allen J.; Soja, Edward W. (1996): **Los Angeles and Urban Theory at the End of the Twentieth Century**. University of California Press, Berkley, CA.
47. Srića, Velimir (1999): **Ustvarjalno mišljenje**. Gospodarski vestnik, Ljubljana
48. Sykes, Paul (2002): **Competitive advantage through design**. Design Council, London;
49. Tavčar, Mitja I. (2003): **Starteški menedžment**. Skripta FDV, Ljubljana
50. The Economist Books Limited (1994): **Temeljni pojmi. Manager: abeceda praktičnega managementa**. DZS, Ljubljana
51. Trstenjak, Anton (1979): **Psihologija dela in organizacije: okvirni sistemsko funkcionalni vidiki**. Dopolisna delavska univerza Univerzum, Ljubljana
52. Trstenjak, Anton (1981): **Psihologija ustvarjalnosti**. Slovenska matica, Ljubljana
53. Walker, David (1989): **Managing Design: Overview: Issues**. Open University Press, Milton Keynes

VIRI

54. Blanke, Jennifer; Paua, Fiona; Sala-i-Martin, Xavier (2004): **The Growth Competitiveness Index: Analyzing Key Underpinnings of Sustained Economic Growth**. <http://www.weforum.org>
55. Breen, Bill (2002): »**BMW: Driven by Design**«. Fast Company magazine, september 2002; <http://www.fastcompany.com/magazine/62/bmw.html> (15.4.2004)
56. <http://businessinformation.site.org/Silos/Actions/DesignProcess.html>
57. <http://davidberman.com/resources/GDCJournal5.pdf>
58. <http://hkkk.fi/idbm/Esittely/teksti-eng.htm> (26.7.2004)
59. <http://virtualfinladn.fi>
60. <http://www.arts.arizona.edu/change/arts.html>
61. http://www.bmwgroup.com/e/0_0_www_bmwgroup_com/1_untern.../1_1_1_strategie.shtm
62. <http://www.bus.ualbert.ca/rfield/Courses/OA301/Presentations/Fall2002Group3.htm>
63. <http://www.businessinformationsite.org/Silos/TheBigPicture/DesignTheCase.html>
64. <http://www.businessinformationsite.org/Silos/TheBottomLine/MeasuringDesignValue.html>
65. <http://www.cbi.org.uk>
66. <http://www.cbi.org.uk>; »**A Question of Culture?**«, PDF
67. <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/print/fi.html> (10.7.2004)
68. <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/print/si.html> (10.7.2004)
69. <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/print/uk.html> (10.7.2004)
70. <http://www.dad.org>
71. <http://www.designcouncil.org.uk>
72. http://www.designcouncil.org.uk/webdav/servlet/XRM?Page/@id=6004&Session/@id=D_5JNzzppjsBddDB5we8Bd&Section/@id=1271
73. <http://www.designcouncil.org.uk/webdav/servlet/XRM?Page/@id=6021&Session.../@id=110>
74. <http://www.designforsocialimpact.org/fs.ethoshome.html>
75. <http://www.designfortheworld.org/dw/dw.htm>
76. <http://www.designforum.fi>
77. http://www.designmgt.org/dmi/html/publications/news.../ebulletin_viewpoints_aug_keller.html
78. http://www.designmgt.org/dmi/html/publications/news.../ebulletin_viewpoints_aug_keller.htm
79. <http://www.educa.fmf.uni-lj.si/izodel/sola/2001/ura/jelovcan/MAT/Vzgon.htm>

80. <http://www.epo.org>
81. <http://www.gzs.si>
82. <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=292> (8.1.2003)
83. <http://www.industrytaskforce.govt.nz>
84. <http://www.ischool.washington.edu/vsd/>
85. <http://www.ornamo.fi/english.html> (10.7.2004)
86. <http://www.sipo.mzt.si>
87. <http://www.solutioneers.net>
88. <http://www.solutioneers.net/solutioneering/designstrategy.html>
89. <http://www.solutioneers.net/solutioneering/index.html#areas>
90. <http://www.solutioneers.net/solutioneering/papanek.html>
91. <http://www.sta.si>
92. <http://www.stat.fi>
93. http://www.stat.si/tema_ekonomsko_raziskovanje.asp (27.7.2004)
94. <http://www.symbols.com>
95. <http://www.thebodyshop.com>
96. <http://www.uiah.fi>
97. <http://www.uiah.fi/subfrontpage.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530&print=1>
98. http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print=
99. <http://www.uil-sipo.si/GlavaS.htm>
100. <http://www.weforum.org>
101. <http://www.weforum.org/site/knowledgenavigator.nsf/Content/Finland+KN+sessions>
(31.7.2004)
102. <http://www.wipo.org>.
103. <http://www.bus.ualbert.ca/rfield/Courses/OA301/Presentations/Fall2002Group3.htm>
104. Hytönen, Jaana; Heikkinen, Hanna (2003): **Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions**. Designium World Design Series, UIAH, Helsinki,
http://www.uiah.../page_exhibition.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530;8560;8562&print=
105. **Interview: Chris Bangle** (9. 9. 2001), <http://www.just-auto.com> (15.4.2004)
106. Kos, Marko (2004): »**Izdelčno vodena konkurenčnost - rešitev kriznih panog**«. Finance, <http://www.finance-on.net/print.php?id=81465&tip=1>
107. Kos, Mojca (2004): **Aktiviranje oblikovalskih potencialov z menedžmentom**

oblikovanja; Analiza rezultatov raziskave – organizacije, oblikovalci.

108. Kržišnik, Maja (2001): »**Finska: oblikovanje & industrija**«. Glas gospodarstva, 28.2.2001; <http://www.gzs.si/natisni.asp?ID=3474> (26.7.2004)
109. **Kržišnik, Maja** (30.7.2004), vodja IDCO – Informacijsko dokumentacijskega centra za oblikovanje, GZS; osebni intervju
110. Landau, S. I. (1992): **Webster Illustrated Contemporary Dictionary: Encyclopedic edition**. J. G. Ferguson publishing company, Chichago
111. **Slovar slovenskega knjižnega jezika**. elektronski vir
112. **SWOT analiza slovenske konkurenčnosti**; Institut za ekonomska raziskovanja Ekonomske fakultete; http://www.finance-on.net/files/2003-06-3/tab_06.gif (7.7.2004)
113. Sykes, Paul (2002): **Competitive advantage through design**. Design Council, London; .pdf verzija; <http://www.cbi.org.uk>
114. Toš, Niko; Hafner-Fink, Mitja (1998): **Metode družboslovnega raziskovanja**. FDV, Ljubljana
115. Verbinc, France (1982): **Slovar tujk**. Cankarjeva založba, Ljubljana (7. Izdaja)
116. Wehmeier, S. (1994): **Oxford Wordpower Dictionary**. Oxford University Press, Oxford
117. **ZGD**. <http://www.ius-software.si/Baze/regi/Zakoni/B/Z93512DH.htm>

DODATKI

- A Vprašalnik za organizacije
- A1 Analiza rezultatov raziskave – organizacije
- B Vprašalnik za oblikovalce
- B1 Analiza rezultatov raziskave – oblikovalci

A VPRAŠALNIK ZA ORGANIZACIJE

1. Kako bi opredelili vašo organizacijo?
 - a) proizvodna organizacija
 - b) storitvena organizacija
 - c) proizvodno - storitvena organizacija
 - d) neprofitna organizacija

2. Koliko zaposlenih je v vaši organizaciji?
 - a) od 0 do 50 zaposlenih
 - b) do 250 zaposlenih
 - c) nad 250 zaposlenih

3. Kateri so vaši najpomembnejši trgi?
(Označite pomembnost posameznega trga za vašo organizacijo. Kjer ne poslujete pustite prazno.
Lestvica: 1 = max pomemben, ... 7 = min pomemben)
 Slovenija
 Zahodna Evropa
 Vzhodna Evropa in Rusija
 trgi bivše Jugoslavije
 ZDA
 južna Amerika
 Azija
 drugo _____

4. Katero delovno mesto zasedate v vaši organizaciji?

5. Kakšna je vaša izobrazba?
 - a) končana poklicna srednja šola
 - b) končana gimnazija
 - c) končana višja šola
 - d) končana fakulteta
 - e) končana specializacija
 - f) končan magisterij ali doktorat

6. Imate formalno izobrazbo s področja oblikovanja?
 - a) da
 - b) ne

7. Koliko poznate proces oblikovanja?
 - a) v proces sem vključen/a vsakodnevno
 - b) v proces sem vključen/a občasno
 - c) v proces sem vključen/a redko
 - d) ne poznam

8. Kako dobro poznate oblikovalce?
 - a) zelo dobro, z njimi sodelujem vsak dan
 - b) dobro, z njimi sodelujem občasno
 - c) slabo, z njimi sodelujem zelo redko
 - d) ne poznam

9. Sodelujete s katero od oblikovalskih organizacij ali društvom?
(pri tem gre za profesionalno, stanovsko združenje, ne agencijo ali kaj podobnega)
 - a) da
 - b) ne
 - c) ne poznam ne organizacije, ne društva
 - d) ne vem

10. S katero oblikovalsko organizacijo ali društvom sodelujete?
(če jih je več, naštejte vse; če z nikomer, pustite prazno)
-
11. Menite, da bi v Sloveniji potrebovali borzo oblikovalcev, ki bi posredovala med naročniki in oblikovalci?
- da, nujno
 - da
 - ne
 - ne vem
12. Kako bi opredelili vašo organizacijo z vidika oblikovanja?
- smo inovatorji v naši panogi, konkurenca nas kopira
 - priređimo oblikovanje konkurence potrebam naše organizacije
 - konkurenca nam je vir oblikovalskih idej
 - konkurenca na naše oblikovanje ne vpliva
13. Ali je inovativnost neločljivo povezana z oblikovanjem?
- da
 - ne
 - ne vem
14. Ali je oblikovanje vedno inovativno?
- da
 - ne
 - ne vem
15. Kako bi ocenili pomen oblikovanja za vašo organizacijo?
- Je zelo pomembno. Zaposlene imamo lastne oblikovalce.
 - Je pomembno, vendar nimamo redno zaposlenih oblikovalcev.
 - Ni tako zelo pomembno. Oblikovalske usluge potrebujemo le občasno.
 - Ni pomemben.
16. Ali vodstvo vaše organizacije daje vidno podporo oblikovanju?
- da, vidno podporo
 - da, vendar minimalno podporo, odvisno od projekta
 - ne
 - ne vem
17. Ali ima vaša organizacija **program korporativne identitete**, ki vsebuje tudi programe za oblikovanje izdelkov, oblikovanje komunikacij (verbalnih in vizualnih) in oblikovanje okolja?
- da, imamo program korporativne identitete, ki vsebuje vse navedene programe
 - imamo korporativno podobo, brez posameznih programov
 - imamo le en program, brez korporativne identitete
 - imamo več programov, ki pa niso korporativno vodeni
 - ne
 - ne vem
18. Ali vaša organizacija smatra **oblikovanje** kot enega **ključnih faktorjev** za doseganje **strateških ciljev**?
- da
 - ne
 - ne vem
19. Ali **oblikovanje** vaše organizacije **sledi** razvoju oziroma globalizaciji vaše organizacije?
- da
 - delno, na nekaterih segmentih
 - ne
 - ne vem

20. Ali oblikovanje močno vpliva na **kvaliteto** v vaši organizaciji?
- da, močno
 - da, srednje
 - da, minimalno
 - ne, ne vpliva
 - ne vem
21. Ali oblikovanje močno vpliva na **prepoznavnost** vaše organizacije?
- da, močno
 - da, srednje
 - da, minimalno
 - ne, ne vpliva
 - ne vem
22. Ali oblikovanje močno vpliva na **dodano vrednost** izdelkov oziroma storitev v vaši organizaciji?
- da, močno
 - da, srednje
 - da, minimalno
 - ne, ne vpliva
 - ne vem
23. Ali oblikovanje močno vpliva na **konkurenčnost** vaše organizacije?
- da, močno
 - da, srednje
 - da, minimalno
 - ne, ne vpliva
 - ne vem
24. Ali imate v vaši organizaciji zaposlene lastne profesionalne oblikovalce?
- da
 - z oblikovanjem se ukvarjajo priučeni posamezniki zaposleni v naši organizaciji
 - ne
25. Menite, da bi mora imeti oseba, ki se ukvarja z oblikovanjem posebna znanja in sposobnosti?
- da
 - ne
 - ne vem
26. Ali bi za oblikovalce v vaši organizaciji lahko trdili, da v veliki meri prispevajo informacije o socialnih in ekonomskih (nakupnih) trendih?
- da
 - ne
 - ne bi znal/a opredeliti
 - ne vem
27. Kakšna je vloga oblikovalca v vaši organizaciji?
(možnih je več odgovorov)
- oblikuje vizualno podobo izdelka
 - oblikuje celostno podobo izdelka
 - oblikuje vizualno podobo vizualnih komunikacij
 - oblikuje celostno podobo komunikacij
 - oblikuje okolje
 - oblikuje korporativno podobo podjetja
 - oblikuje in inoviranja
 - aktivno sodeluje pri strateških odločitvah organizacije
 - aktivno sodeluje pri razvoju novih izdelkov
 - aktivno sodeluje v marketingu
 - drugo _____

28. Ali vaša organizacija najema zunanje oblikovalce?
- da, kot zunanje sodelavce, ki sodelujejo z našimi oblikovalci
 - da, sodelujemo izključno z zunanjimi oblikovalci
 - ne najemamo zunanjih oblikovalcev
29. Ali je vaša organizacija v zadnjih petih letih najela znano oblikovalsko ime iz tujine?
- da
 - želeli smo, a so bili predvideni stroški previsoki
 - ne
 - ne vem
30. V kateri točki oziroma na kateri stopnji razvoja izdelka navadno začno sodelovati oblikovalci?
- v fazi postavljanja strategije za sledeče obdobje
 - v fazi raziskovanja potreb tržišča
 - v fazi postavitve marketinške zasnove
 - v prvi fazi razvoja izdelka
 - v fazi oblikovanja zunanjega izgleda izdelka
 - v fazi, ko je potrebno izdelku narediti celostno prodajno zasnovo
 - drugo _____
31. Ali imate v vaši organizaciji primer, da je oblikovalec podal iniciativo, ki je kasneje rezultirala v inovacijo?
- da
 - ne
 - ne vem
32. Je inovacija bistvena spremenila trg na katerem deluje vaša organizacija?
- da
 - ne
 - ne vem
33. Ali ste inovacijo patentirali?
- da
 - ne
 - ne vem
34. Ali vaši oblikovalci (notranji ali zunanji) ob naročilu projekta prejmejo *brief*?
- da
 - ne
 - ne vem
 - včasih
35. Ali vaši oblikovalci aktivno sodelujejo pri nastajanju *briefa*?
- da
 - ne
 - ne vem
 - včasih
36. So oblikovalski cilji jasno zastavljeni?
- praviloma zelo jasno in niso potrebna dodatna pojasnila
 - navadno pomanjkljivo in ima oblikovalec še veliko vprašanj
 - navadno zelo pomanjkljivo in skupaj z oblikovalcem določimo cilje
 - ne vem
37. Ali vaša organizacija dela raziskave na področju oblikovanja?
- da
 - ne
 - ne vem

38. Ali so vaši oblikovalci »priklenjeni« na njihov delovni prostor ali po želji lahko sodelujejo pri planiranju, marketinških raziskavah, na strateških sestankih ipd?
- njihov delovni prostor je strogo določen
 - njihov delovni prostor je zelo svoboden - lahko sodelujejo pri planiranju, ...
 - njihov delovni prostor je določen, a po dogovoru z vodjem / vodstvom lahko po potrebi sodelujejo pri planiranju, marketinških raziskavah, ...
39. Ali je oblikovalec seznanjen z višino sredstev, ki so namenjeni projektu?
- da
 - ne
 - ne vem
 - včasih
40. Ali je v upravi organizacije kdo zadolžen za področje oblikovanja?
- da
 - ne
 - ne vem
41. Ali vodilni v organizaciji sodelujejo v procesu oblikovanja?
- da
 - ne
 - ne vem
42. Ali vodilni v organizaciji odločajo o končnem oblikovanju?
- da
 - ne
 - ne vem
43. Menite, da je oblikovanje potrebno menedžerirati?
- da, celostno
 - da, na določenih segmentih
 - ne
 - ne vem
44. Kaj je po vašem naloga menedžmenta oblikovanja? (možnih je več odgovorov)
- prispeva h korporativnim strateškim ciljem
 - menedžerira oblikovalske vire in oblikovalski proces
 - kultivira informacije in skrbi za idejne povezave zunaj organizacije
 - prispeva k inoviranju v organizaciji
 - prispeva k večji povezanosti različnih aktivnosti v organizaciji
 - menedžment oblikovanja kot posebna funkcija ni potreben
 - nimam mnenja
45. Imate v organizaciji osebo, ki menedžerira oblikovanje?
npr.: dizajn menedžer, art direktor, glavni oblikovalec,
- da
 - ne
 - ne vem
46. Kakšen je uradni naziv te osebe oziroma katero delovno mesto zaseda?
-
47. Ali je oseba, ki skrbi za oblikovalske aktivnosti izkušena in izobražena v oblikovanju?
- da, izkušena in formalno izobražena
 - da, izkušena brez formalne izobrazbe
 - ne
 - ne vem

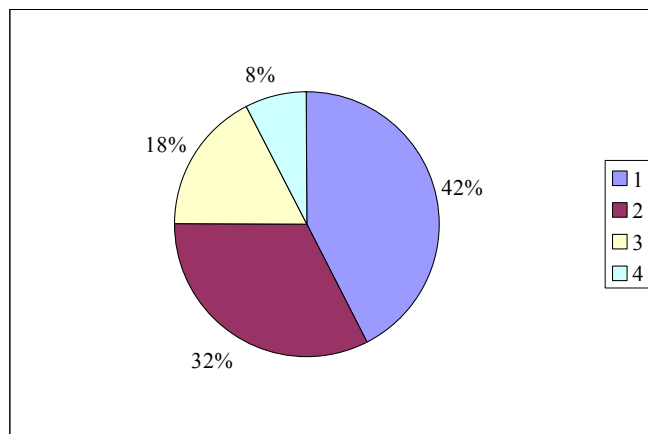
48. Ali je oseba, ki skrbi za oblikovalske aktivnosti spoštovana avtoriteta na večih področjih v organizaciji (npr.: v marketingu, v razvoju,...)?
- da
 - ne
 - ne vem
49. Kakšen vpliv in moč ima oseba, ki menedžerira oblikovanje?
- lahko vpliva na strategijo podjetja
 - lahko vpliva na oblikovanje in oblikovalca na določenem projektu
 - lahko deluje na področju oblikovanja
 - lahko deluje v celotne procesu in na vseh področjih, ki se dotikajo procesa oblikovanja
 - nima opaznega vpliva
 - nimamo osebe, ki bi menedžerirala oblikovanje
50. Če nimate osebe, ki bi bila zadolžena za menedžment oblikovanja, kdo skrbi za oblikovalske aktivnosti?
- določimo oblikovalca
 - projektni vodja
 - produktni vodja
 - vodja marketinga
 - vodja prodaje
 - vodja razvoja
 - predstavnik vodstva
 - nihče
 - drugo _____
51. V katerem oddelku imate organizirane oblikovalce?
- imamo poseben oddelek za oblikovanje
 - imamo poseben center za oblikovanje
 - v oddelku za marketing
 - v oddelku za razvoj in raziskave
 - v tehničnem oddelku
 - v proizvodnem oddelku
 - v oddelku za odnose z javnostmi
 - znotraj vodstva podjetja
 - oblikovalci so izključno zunanji sodelavci
 - drugo _____
52. S katerimi oddelki vse sodeluje oblikovalec v vaši organizaciji? (možnih je več odgovorov)
- z marketingom
 - s prodajo
 - s proizvodnjo
 - z razvojem in raziskavami
 - z vodstvom organizacije
 - s službo za stike z javnostmi
 - z zunanjimi sodelavci, strokovnjaki
53. Kako sprejmete končno odločitev o oblikovanju?
- imamo poseben odbor, ki odloča o končni rešitvi
 - za vsako odločitev posebej sestavimo in skličemo odbor, ki odloči
 - končno rešitev izbere uprava organizacije
 - končno rešitev izbere marketing
 - končno rešitev izbere služba za stike z javnostmi
 - končno rešitev izbere služba za razvoj in raziskave
 - končno rešitev izberemo na podlagi internega glasovanja
 - končno rešitev izberemo na podlagi raziskav trga
 - ne vem
 - drugo _____

54. Je pri sprejetju končne odločitve prisoten tudi oblikovalec?
- da, oblikovalec, ki je oblikoval in predstavil končni projekt
 - da, neodvisni oblikovalec, ki ni bil vpet v projekt
 - ne
 - ne vem
55. V kolikšni meri **je** po vašem mnenju **potreben nadzor** nad oblikovalci in njihovim delom?
- njihov status ne sme bistveno odstopati od organizacijske kulture
 - njihov status je lahko bolj svoboden
 - njihov status mora biti zelo svoboden
 - zaradi narave dela so ločeni od matične organizacije
 - ne vem
 - drugo _____
56. Ali so oblikovalski projekti strukturirani kot ostali projekti v podjetju?
- da
 - ne
 - ne vem
57. Ali je oblikovanje finančno upravljano?
- da, vedno
 - da, občasno
 - ne
 - ne vem
58. Ali rezultate oblikovanja evalvirate?
- da, enkrat po končanem projektu
 - da, večkrat v različnih intervalih
 - ne
 - ne vem
 - včasih
59. Si lahko zamišljate oblikovalca kot generalnega direktorja v vaši organizaciji?
- da
 - ne
60. Menite, da je slovenski prostor (gospodarstvo, politika) naklonjen oblikovanju?
- da
 - ne
 - ne vem

A.1 Analiza rezultatov raziskave - organizacije

1. Kako bi opredelili vašo organizacijo?

Graf 1: Tip organizacije



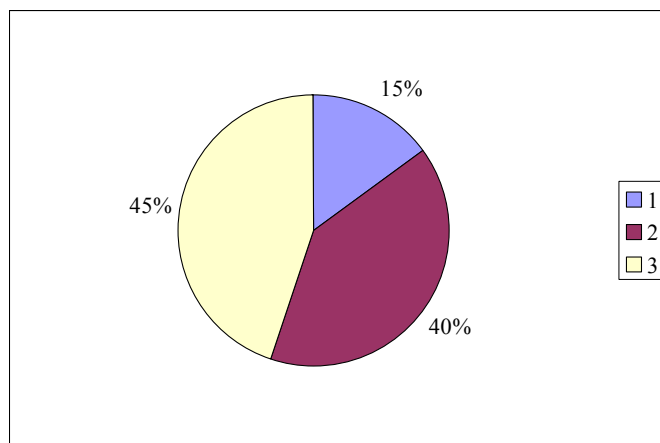
Niz 1 ... proizvodna organizacija	42%	(17)
Niz 2 ... storitvena organizacija	32%	(13)
Niz 3 ... proizvodno-storitvena organizacija	18%	(7)
Niz 4 ... neprofitna organizacija	8%	(3)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

42% anketiranih organizacij je proizvodnih, 32% storitvenih, 18% proizvodno-storitvenih in 8% neprofitnih organizacij. Število vseh anketiranih organizacij je 40.

2. Koliko zaposlenih je v vaši organizaciji?

Graf 2: Velikost anketiranih organizacij



Niz 1 ... od 0 do 50 zaposlenih	15%	(6)
Niz 2 ... do 250 zaposlenih	40%	(16)
Niz 3 ... nad 250 zaposlenih	45%	(18)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

V anketi je sodelovalo 40 organizacij, od tega je bilo 15% majhnih družb, 40% srednjih družb in 45% velikih družb.²²⁶

²²⁶ Razvrstitev družb po merilih ZGD. <http://www.ius-software.si/Baze/regi/Zakoni/B/Z93512DH.htm> (2.6.03)

3. Kateri so vaši najpomembnejši trgi?

(Označite pomembnost posameznega trga za vašo organizacijo. Kjer ne poslujete pustite prazno. Lestvica: 1 = max pomemben, ... 7 = min pomemben)

1 Slovenija

2 Zahodna Evropa

4 Vzhodna Evropa in Rusija

3 trgi bivše Jugoslavije

5 ZDA

7 južna Amerika

6 Azija

___ drugo Avstralija_____

Analiza:

V anketi sodelujoče organizacije so navedene trge razvrstile po pomembnosti sledeče: (1) Slovenija, (2) zahodna Evropa, (3) trgi bivše Jugoslavije, (4) vzhodna Evropa in Rusija, (5) ZDA, (6) Azija in (7) južna Amerika ter (8) Avstralija. Slovenija je po pomembnosti daleč v vrhu: 21 anketirancev jo je uvrstilo na prvo mesto, eden na drugo, štirje na tretje, eden na šesto in eden na sedmo mesto. Zahodno Evropo so na prvo mesto po pomembnosti uvrstili trinajstkrat, šestkrat na drugo, štirikrat na tretje in dvakrat na četrto. Trgi bivše Jugoslavije so za slovenske organizacije še vedno zelo pomembni. Na prvem mestu so za eno podjetje, na drugem za osem, na tretjem za devet, na četrtem za tri, na petem za eno in na šestem mestu za tri podjetja. Sledi vzhodna Evropa in Rusija, ki ima prvo mesto na lestvici pomembnosti za tri podjetja, drugo za sedem, tretje za šest, četrto za sedem, šesto za eno in prav tako sedmo za eno podjetje. Tržišče ZDA na prvo mesto uvrščata dve podjetji, na drugo eno, na tretje dve, na četrto eno, na peto štiri in na sedmo tri podjetja. Azija in južna Amerika sta bolj v ozadju, vendar kljub temu za nekatera podjetja bistvenega pomena. Azija je za dve podjetji, po pomembnosti na drugem mestu, za eno na tretjem, prav tako za eno na četrtem, za tri na petem, za eno na šestem in za štiri na sedmem mestu, medtem ko je južna Amerika za eno podjetje na tretjem mestu, za dve na petem, za štiri na šestem in eno na sedmem mestu. Avstralija je omembe vreden trg za eno anketirano podjetje.

4. Katero delovno mesto zasedate v vaši organizaciji?

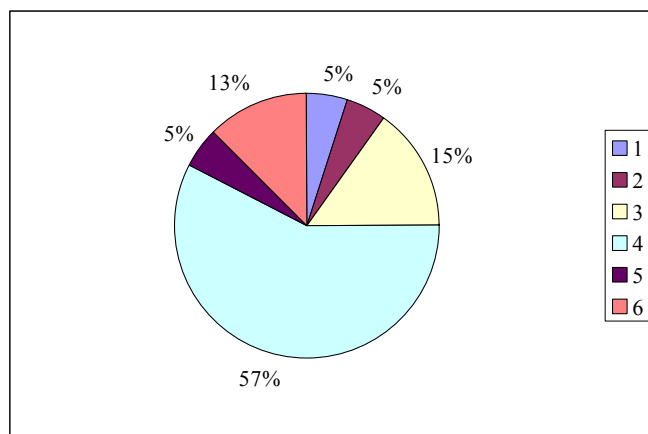
Analiza:

Anketiranci iz organizacij, ki so izpolnjevali vprašalnik zasedajo naslednja delovna mesta: *skrbnica celostne podobe, produktni vodja, svetovalec, direktor, pomočnik direktorja, vodja marketinga, stiki z javnostmi, projektant inženir, projektant, pomočnica predsednika uprave, član uprave, glavni oblikovalec.*

ž

5. Kakšna je vaša izobrazba?

Graf 3: Izobrazbena struktura



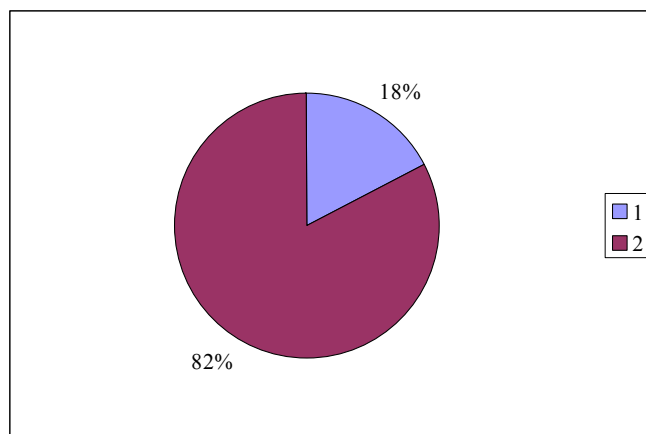
Niz 1 ... končana poklicna srednja šola	5%	(2)
Niz 2 ... končana gimnazija	5%	(2)
Niz 3 ... končana univerza	15%	(6)
Niz 4 ... končana visoka šola	57%	(23)
Niz 5 ... končana specializacija	5%	(2)
Niz 6 ... končan magisterij ali doktorat	13%	(5)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

Izobrazbena struktura anketirancev je sledeča: 5% jih je končalo poklicno srednjo šolo, 5% ima končano gimnazijo, 15% jih je zaključilo višjo šolo, največ, kar 57% jih ima univerzitetno izobrazbo, 5% je specializantov in 13% jih je končalo magisterij ali doktorat.

6. Imate formalno izobrazbo s področja oblikovanja?

Graf 4: Formalna izobrazba s področja oblikovanja



Niz 1 ... da **18%** (7)

Niz 2 ... ne **82%** (33)

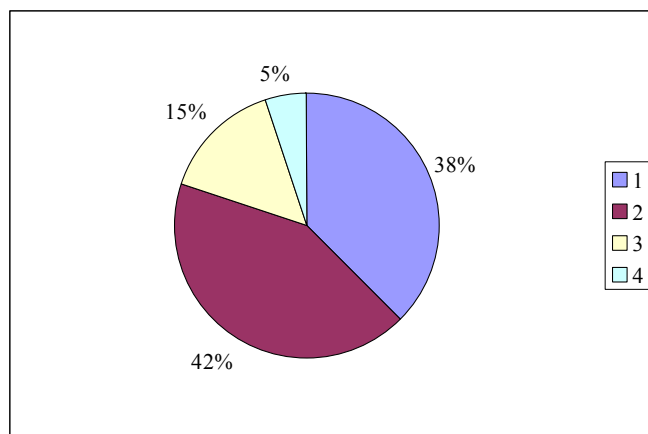
Skupaj odgovorov **100%** (40)

Analiza:

18% anketirancev ima formalno izobrazbo s področja oblikovanja, kar 82% anketirancev je brez izobrazbe s področja oblikovanja.

7. Koliko poznate proces oblikovanja?

Graf 5: Poznavanje procesa oblikovanja



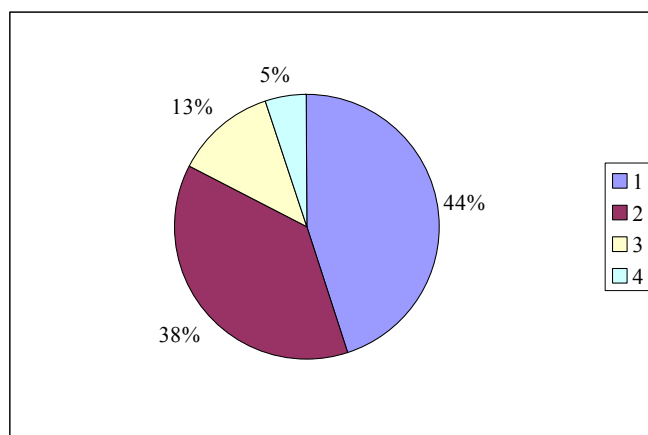
Niz 1 ... v proces sem vključen/a vsakodnevno	38%	(15)
Niz 2 ... v proces sem vključen/a občasno	42%	(17)
Niz 3 ... v proces sem vključen/a redko	15%	(6)
Niz 4 ... ne poznam procesa	5%	(2)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

38% anketirancev je v proces oblikovanja vključenih vsakodnevno, 42% anketirancev ima opravka z oblikovanjem občasno, 15% redko in 5% jih ne pozna procesa oblikovanja.

8. Kako dobro poznate oblikovalce?

Graf 6: Kako dobro poznate oblikovalce?



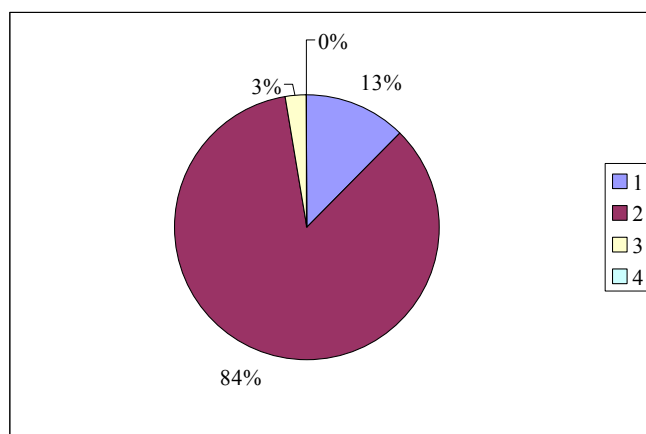
Niz 1 ... zelo dobro, z njimi sodelujem vsak dan	44%	(18)
Niz 2 ... dobro, z njimi sodelujem občasno	38%	(15)
Niz 3 ... slabo, z njimi sodelujem zelo redko	13%	(5)
Niz 4 ... ne poznam	5%	(2)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

44% anketirancev pozna oblikovalce zelo dobro, saj z njimi sodeluje vsakodnevno, 38% jih pozna dobro in z njimi sodelujejo občasno. 13% slabo pozna delo oblikovalcev, saj z njimi sodeluje zelo redko. 5% anketirancev ne pozna oblikovalcev.

9. Sodelujete s katero od oblikovalskih organizacij ali društvom?

Graf 7: Sodelovanje z oblikovalskimi stanovskimi združenji



Niz 1 ... da	13%	(5)
Niz 2 ... ne	84%	(34)
Niz 3 ... ne poznam ne organizacije, ne društva	3%	(1)
Niz 4 ... ne vem	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

13% anketiranih udeležencev sodeluje z oblikovalskimi stanovskimi organizacijami, 84% anketirancev ne sodeluje z nobeno stanovsko organizacijo. 3% jih ne pozna ne oblikovalske stanovske organizacije, ne oblikovalskega društva.

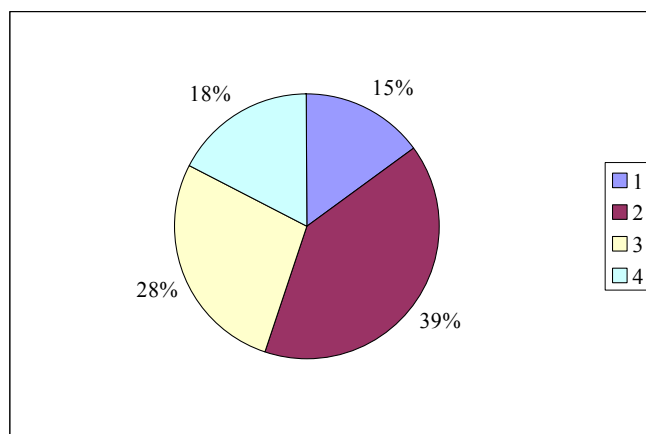
10. S katero oblikovalsko organizacijo ali društvom sodelujete?

Analiza:

Organizacije, ki sodelujejo z oblikovalskimi stanovskimi organizacijami so naštela naslednje organizacije: *Društvo oblikovalcev Slovenije*, *Društvo arhitektov Ljubljana*, *Zavod za arhitekturo in prostor Slovenije*.

11. Menite, da bi v Sloveniji potrebovali borzo oblikovalcev, ki bi posredovala med naročniki in oblikovalci?

Graf 8: Borza oblikovalcev



Niz 1 ... da, nujno **15%** (6)

Niz 2 ... da **39%** (16)

Niz 3 ... ne **28%** (11)

Niz 4 ... ne vem **18%** (7)

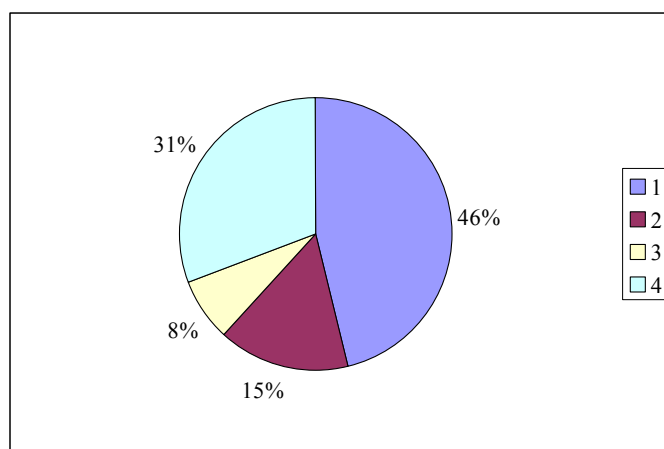
Skupaj odgovorov 100% (40)

Analiza:

15% anketirancev meni, da je borza oblikovalcev v Sloveniji nujno potrebna. 39% jih meni, da je potrebna, 28% pa jih meni, da Slovenija ne potrebuje borze oblikovalcev. 18% anketirancev ne ve ali potrebujemo borzo ali ne.

12. Kako bi opredelili vašo organizacijo z vidika oblikovanja?

Graf 9: Organizacija z vidika oblikovanja



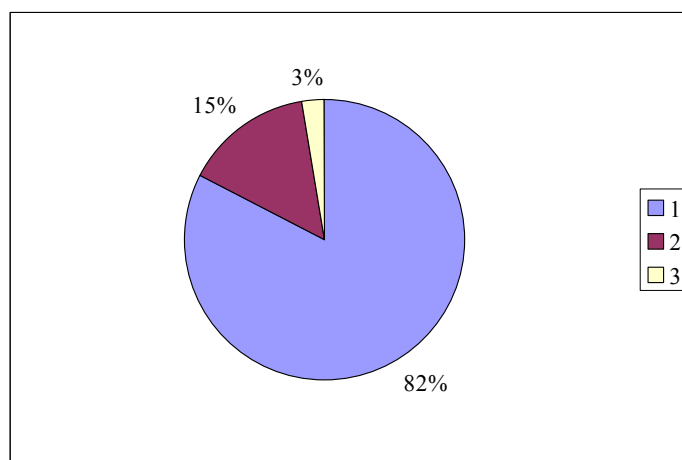
Niz 1 ... smo inovatorji v naši panogi, konkurenca nas kopira	46%	(18)
Niz 2 ... priredimo oblikovanje konkurence potrebam naše organizacije.....	15%	(6)
Niz 3 ... konkurenca nam je vir oblikovalskih idej	8%	(3)
Niz 4 ... konkurenca na naše oblikovanje ne vpliva	31%	(12)
Skupaj odgovorov	100%	(39)

Analiza:

46% anketirancev opredeljuje organizacije v katerih delajo kot inovatorje v njihovi panogi, ki jih konkurenca kopira. 15% jih priredi oblikovanje konkurence potrebam lastne organizacije. 8% anketiranih uporablja konkurenco za vir oblikovalskih idej, 31% pa jih meni, da na njihovo oblikovanje konkurenca ne vpliva.

13. Ali je inovativnost neločljivo povezana z oblikovanjem?

Graf 10: Inovativnost in oblikovanje



Niz 1 ... da **82%** (33)

Niz 2 ... ne **15%** (6)

Niz 3 ... ne vem **3%** (1)

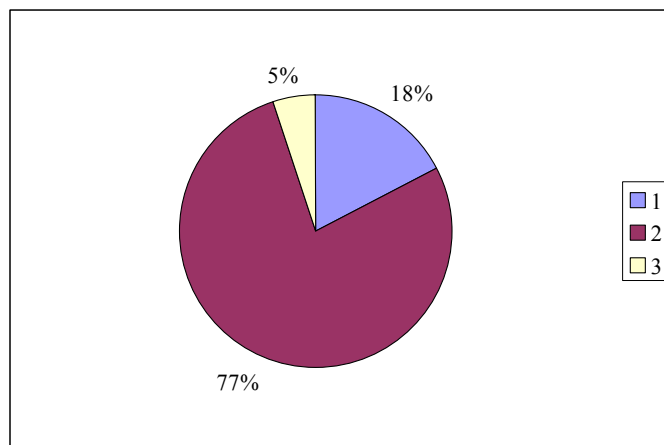
Skupaj odgovorov 100% (40)

Analiza:

Da je inovativnost neločljivo povezan z oblikovanjem meni 82% anketiranih. 15% jih meni, da inovativnost in oblikovanje nista neločljivo povezana. 3% jih ne ve.

14. Ali je oblikovanje vedno inovativno?

Graf 11: Je oblikovanje vedno inovativno?



Niz 1 ... da **18%** (7)

Niz 2 ... ne **77%** (31)

Niz 3 ... ne vem **5%** (2)

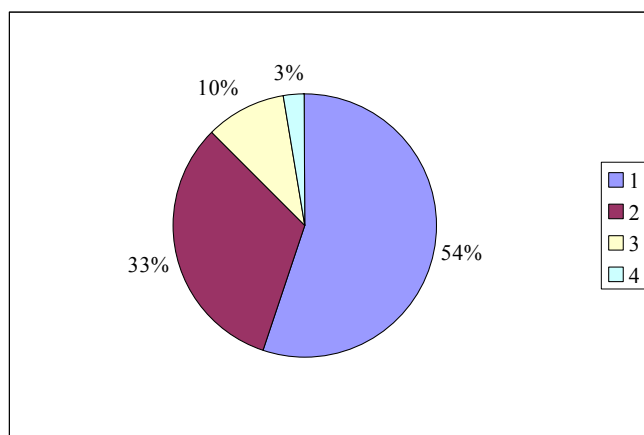
Skupaj odgovorov 100% (40)

Analiza:

Da je oblikovanje vedno inovativno meni 18% anketirancev. 77% jih meni, da oblikovanje ni vedno inovativno in 5% jih ne ve.

15. Kako bi ocenili pomen oblikovanja za vašo organizacijo?

Graf 12: Pomen oblikovanja za organizacijo



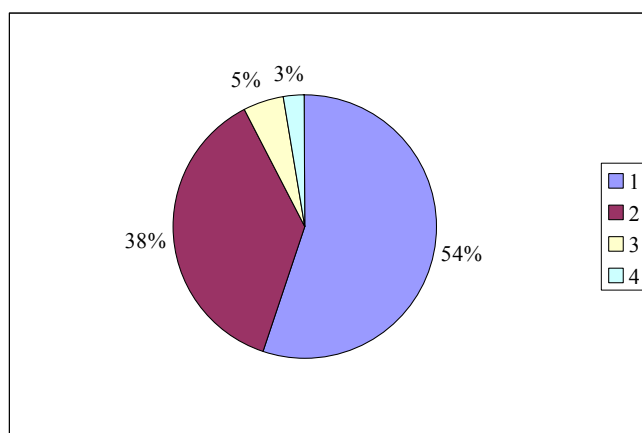
Niz 1 ... Je zelo pomembno. Zaposlene imamo lastne oblikovalce.	54%	(22)
Niz 2 ... Je pomembno, vendar nimamo redno zaposlenih oblikovalcev.....	33%	(13)
Niz 3 ... Ni tako zelo pomembno. Oblikovalske usluge potrebujemo le občasno.	10%	(4)
Niz 4 ... Ni pomemben.	3%	(1)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

Za 54% anketirancev in njihove organizacije je oblikovanje zelo pomembno in imajo zaposlene lastne oblikovalce. 33% anketirancev meni, da je oblikovanje pomembno, vendar v organizaciji nimajo zaposlenih oblikovalcev. Za 10% organizacij oblikovanje ni tako pomembno in oblikovalske usluge potrebujejo le občasno. 3% menijo, da oblikovanje za njihovo organizacijo ni pomembno.

16. Ali vodstvo vaše organizacije daje vidno podporo oblikovanju?

Graf 13: Podpora organizacije oblikovanju



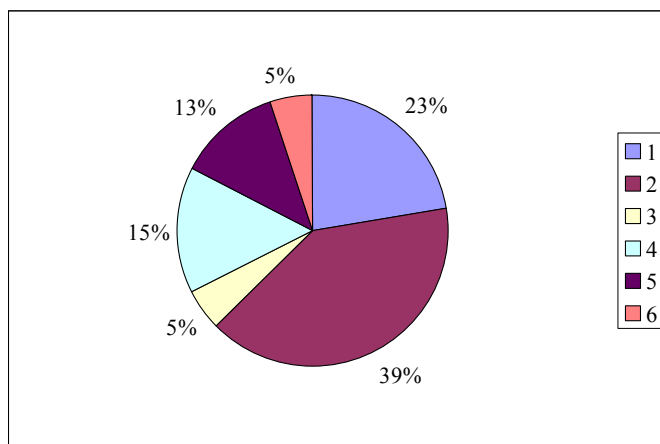
Niz 1 ... da, vidno podporo	54%	(22)
Niz 2 ... da, vendar minimalno podporo, odvisno od projekta	38%	(15)
Niz 3 ... ne	5%	(2)
Niz 4 ... ne vem	3%	(1)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

Vodstvo organizacije daje vidno podporo oblikovanju kar v 54%. 38% jih daje oblikovanju minimalno podporo, odvisno od projekta. 5% vodstev organizacij ne daje podpore oblikovanju. 3% jih ne ve, kakšna je podpora vodstva organizacije oblikovanju.

17. Ali ima vaša organizacija program korporativne identitete, ki vsebuje tudi programe za oblikovanje izdelkov, oblikovanje komunikacij (verbalnih in vizualnih) in oblikovanje okolja?

Graf 14: Program korporativne identitete (KI) in organizacija



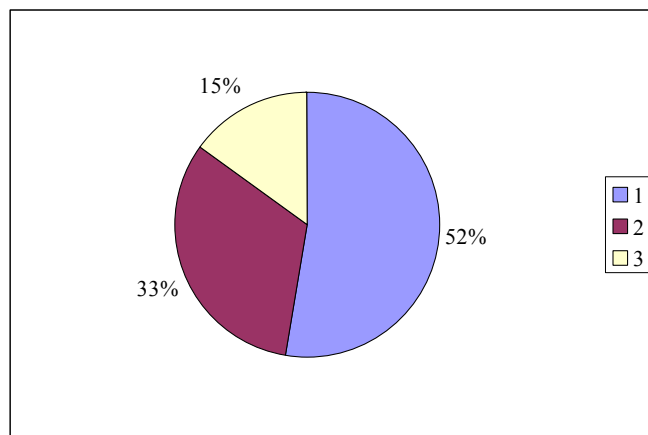
Niz 1 ... da, imamo program KI, ki vsebuje vse navedene programe	23%	(9)
Niz 2 ... imamo korporativno podobo, brez posameznih programov	39%	(16)
Niz 3 ... imamo le en program, brez KI	5%	(2)
Niz 4 ... imamo več programov, ki pa niso korporativno vodeni ..	15%	(6)
Niz 5 ... ne	13%	(5)
Niz 5 ... ne vem	5%	(2)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

23% anketiranih meni, da njihova organizacija ima program KI z vsemi navedenimi programi. 39% organizacij, po presoji anketirancev ima korporativno podobo, a brez posameznih programov. 5% jih ima le en program, brez korporativne identitete in 15% jih ima več programov, ki pa niso korporativno vodeni. 13% anketirancev meni, da organizacija nima korporativne identitete, 5% pa jih ne ve ali imajo korporativno identiteto.

18. Ali vaša organizacija smatra oblikovanje kot enega ključnih faktorjev za doseganje strateških ciljev?

Graf 15: Je oblikovanje eden ključnih faktorjev za doseganje strateških ciljev?



Niz 1 ... da **52%** (21)

Niz 2 ... ne **33%** (13)

Niz 3 ... ne vem **15%** (6)

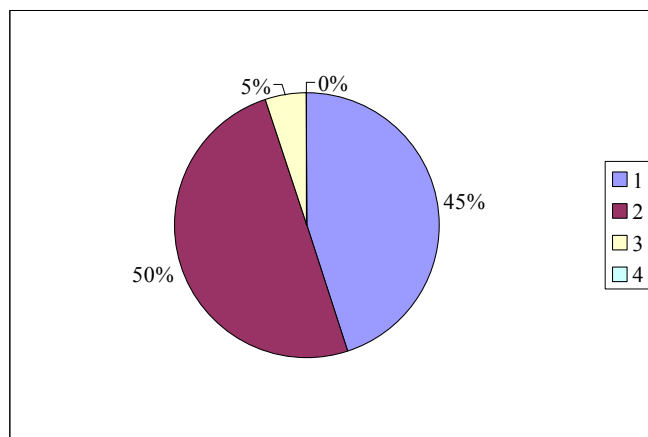
Skupaj odgovorov **100%** (40)

Analiza:

Več kot polovica anketiranih – 52% meni, da organizacija smatra oblikovanje kot enega ključnih faktorjev za doseganje strateških ciljev. 33% jih je mnenja, da organizacija ne smatra oblikovanja kot enega ključnih faktorjev za doseganje strateških ciljev. 15% jih ne ve.

19. Ali oblikovanje vaše organizacije sledi razvoju oziroma globalizaciji vaše organizacije?

Graf 16: Ali oblikovanje sledi razvoju oziroma globalizaciji organizacije?



Niz 1 ... da **45%** (18)

Niz 2 ... delno, na nekaterih segmentih **50%** (20)

Niz 3 ... ne **5%** (2)

Niz 4 ... ne vem **0%** (0)

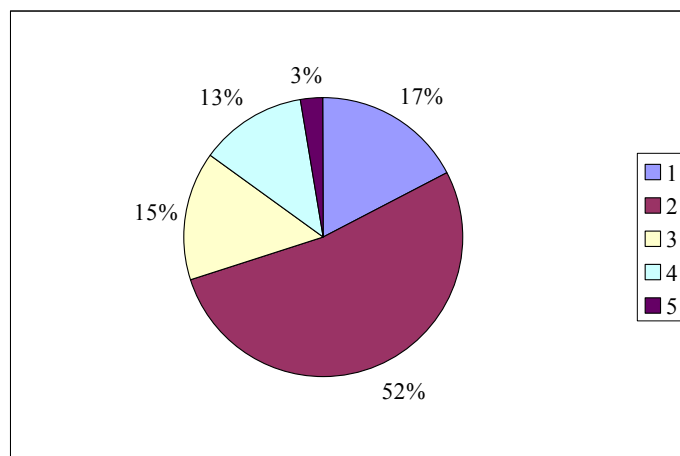
Skupaj odgovorov 100% (40)

Analiza:

45% anketiranih, meni da oblikovanje sledi razvoju organizacije oziroma njeni globalizaciji. 50% jih meni, da oblikovanje delno, na nekaterih segmentih sledi organizaciji. 5% jih meni, da oblikovanje ne sledi razvoju oziroma globalizaciji organizacije.

20. Ali oblikovanje močno vpliva na kvaliteto v vaši organizaciji?

Graf 17: Vpliv oblikovanja na kvaliteto



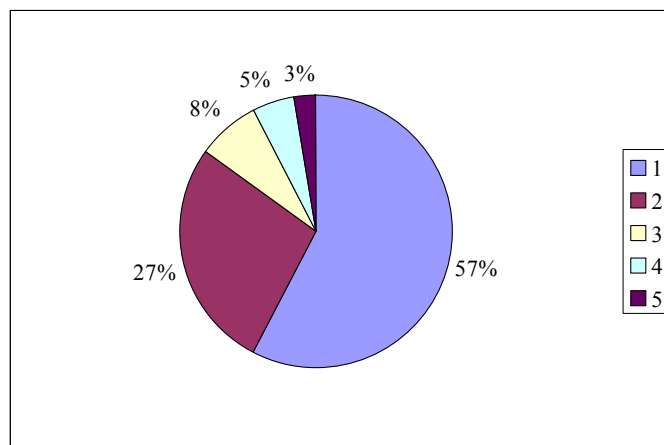
Niz 1 ... da, močno	17%	(7)
Niz 2 ... da, srednje	52%	(21)
Niz 3 ... da, minimalno	15%	(6)
Niz 4 ... ne, ne vpliva	13%	(5)
Niz 5 ... ne vem	3%	(1)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

17% anketiranih meni, da oblikovanje močno vpliva na kvaliteto v organizaciji. 52% jih meni, da srednje in 15% da minimalno. 13% jih je mnenja, da ne vpliva in 3% ne vedo ali vpliva ali ne.

21. Ali oblikovanje močno vpliva na prepoznavnost vaše organizacije?

Graf 18: Vpliv oblikovanja na prepoznavnost



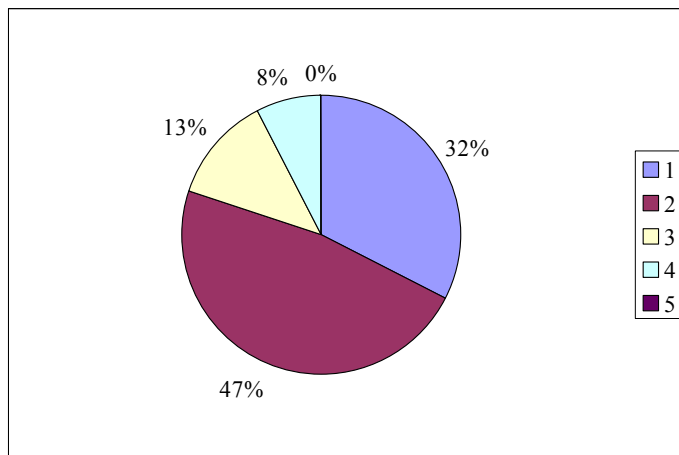
Niz 1 ... da, močno	57%	(23)
Niz 2 ... da, srednje	27%	(11)
Niz 3 ... da, minimalno	8%	(3)
Niz 4 ... ne, ne vpliva	5%	(2)
Niz 5 ... ne vem	3%	(1)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

Kar 57% anketiranih meni, da oblikovanje močno vpliva na prepoznavnost organizacije. 27% jih je prepričanih, da srednje in 8%, da minimalno. 5% jih meni, da oblikovanje ne vpliva na njihovo prepoznavnost in 3% ne vedo ali vpliva ali ne.

22. Ali oblikovanje močno vpliva na dodano vrednost izdelkov oziroma storitev v vaši organizaciji?

Graf 19: Vpliv oblikovanja na dodano vrednost



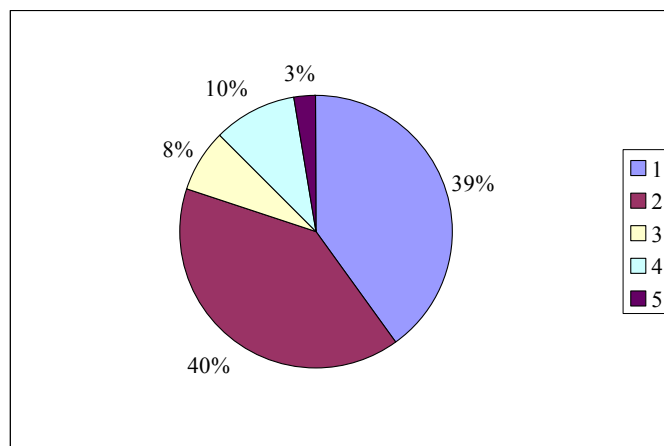
Niz 1 ... da, močno	32%	(13)
Niz 2 ... da, srednje	47%	(19)
Niz 3 ... da, minimalno	13%	(5)
Niz 4 ... ne, ne vpliva	8%	(3)
Niz 5 ... ne vem	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

32% anketiranih meni, da oblikovanje močno vpliva na dodano vrednost izdelkov oziroma storitev v organizaciji. 47% jih meni, da srednje in 13% da minimalno. 8% jih je mnenja, da oblikovanje ne vpliva na dodano vrednost.

23. Ali oblikovanje močno vpliva na konkurenčnost vaše organizacije?

Graf 20: Vpliv oblikovanja na konkurenčnost



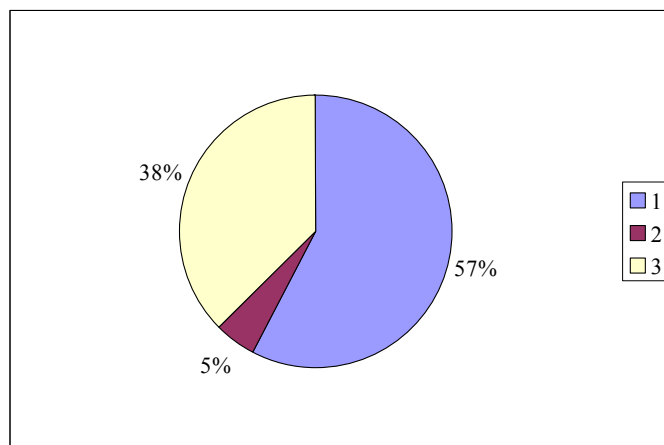
Niz 1 ... da, močno	39,5%	(16)
Niz 2 ... da, srednje	39,5%	(16)
Niz 3 ... da, minimalno	8%	(3)
Niz 4 ... ne, ne vpliva	10%	(4)
Niz 5 ... ne vem	3%	(1)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

39,5% anketiranih meni, da oblikovanje močno vpliva na konkurenčnost organizacije in prav tak odstotek – 39,5% jih meni, da srednje vpliva na njihovo konkurenčnost. 8% jih meni, da je vpliv oblikovanja na konkurenčnost minimalen, 10% jih meni, da ne vpliva na konkurenčnost in 3% ne vedo.

24. Ali imate v vaši organizaciji zaposlene lastne profesionalne oblikovalce?

Graf 21: Oblikovalci zaposleni v organizaciji



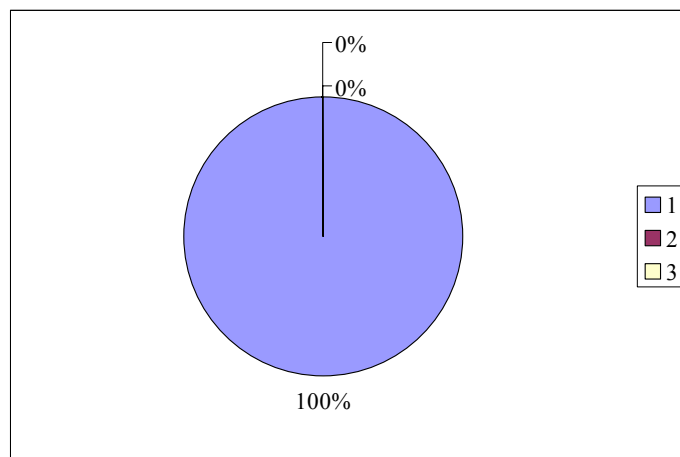
Niz 1 ... da	57%	(23)
Niz 2 ... z oblikovanjem se ukvarjajo priučeni posamezniki zaposleni v org. ...	5%	(2)
Niz 3 ... ne	38%	(15)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

57% organizacij ima zaposlene lastne oblikovalce. 5% jih ima zaposlene posameznike, ki so se priučili in so zaposleni v organizaciji in 38% organizacij nima zaposlenih lastnih oblikovalcev.

25. Menite, da bi mora imeti oseba, ki se ukvarja z oblikovanjem posebna znanja in sposobnosti?

Graf 22: Mora imeti oblikovalec posebna znanja in sposobnosti?



Niz 1 ... da **100%** (40)

Niz 2 ... ne **0%** (0)

Niz 3 ... ne vem **0%** (0)

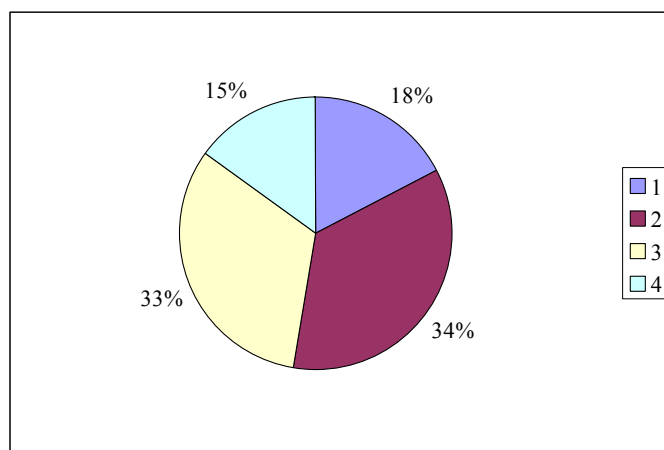
Skupaj odgovorov 100% (40)

Analiza:

Vseh 40 anketirancev (100%) meni, da mora imeti oseba, ki se ukvarja z oblikovanjem posebna znanja in sposobnosti.

26. Ali bi za oblikovalce v vaši organizaciji lahko trdili, da v veliki meri prispevajo informacije o socialnih in ekonomskih (nakupnih) trendih?

Graf 23: Ali oblikovalci prispevajo informacije o socialnih in ekonomskih trendih?



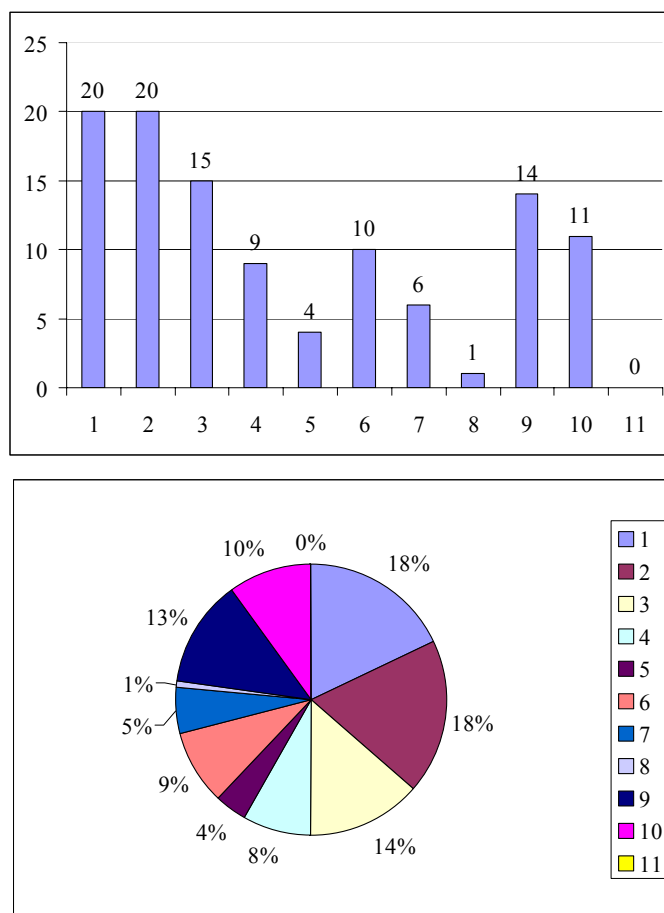
Niz 1 ... da	18%	(7)
Niz 2 ... ne	34%	(14)
Niz 3 ... ne bi znal/a opredeliti	33%	(13)
Niz 4 ... ne vem	15%	(6)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

18% anketirancev meni, da oblikovalci v veliki meri prispevajo informacije o socialnih in ekonomskih (nakupnih) trendih. 34% jih meni, da oblikovalci ne prispevajo informacije o socialnih in ekonomskih trendih, 33% jih ne zna opredeliti ali vedo ali ne, 15% pa tega ne ve.

27. Kakšna je vloga oblikovalca v vaši organizaciji?

Graf 24: Vloga oblikovalca v organizaciji



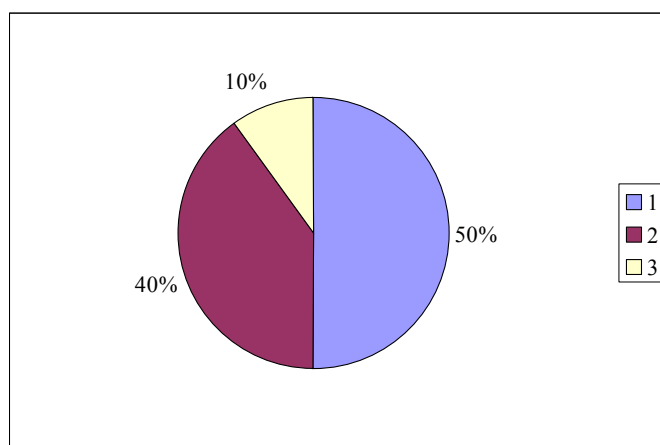
Stolpec 1 ... oblikuje vizualno podobo izdelka	20	1	(18%)
Stolpec 2 ... oblikuje celostno podobo izdelka	20	1	(18%)
Stolpec 3 ... oblikuje vizualno podobo vizualnih komunikacij	15	2	(14%)
Stolpec 4 ... oblikuje celostno podobo komunikacij	9	6	(8%)
Stolpec 5 ... oblikuje okolje	4	8	(4%)
Stolpec 6 ... oblikuje korporativno podobo podjetja	10	5	(9%)
Stolpec 7 ... oblikuje in inoviranja	6	7	(5%)
Stolpec 8 ... aktivno sodeluje pri strateških odločitvah organizacije	1	9	(1%)
Stolpec 9 ... aktivno sodeluje pri razvoju novih izdelkov	14	3	(13%)
Stolpec 10 ... aktivno sodeluje v marketingu	11	4	(10%)
Stolpec 11 ... drugo	0	10	(0%)
Skupaj odgovorov	110		100%

Analiza:

Na vprašanje »Kakšna je vloga oblikovalca v organizaciji?« je bilo možno podati več odgovorov. Na prvem mestu sta se znaša odgovora: oblikuje celotno podobo izdelka (18%) in oblikuje vizualno podobo izdelka (18%). Sledi oblikovanje vizualne podobe vizualnih komunikacij – 14% in nato aktivno sodelovanje pri razvoju novih izdelkov – 13%. Na četrtem mestu je aktivno sodelovanje z marketingom (10%) in na petem mestu oblikovanje korporativne podobe organizacije (9%). Na šestem mestu je celotno oblikovanje komunikacij (8%) in na sedmem mestu oblikovanje in inoviranje – 5%. Nalogo oblikovanja okolja ima le 4% oblikovalcev, še manj – 1%, jih sodeluje pri strateških odločitvah organizacije.

28. Ali vaša organizacija najema zunanje oblikovalce?

Graf 25: Ali organizacija najema zunanje oblikovalce?



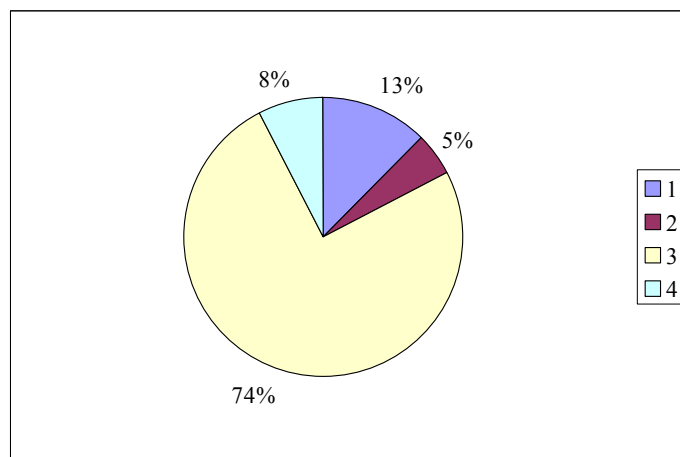
Niz 1 ... da, kot zunanje sodelavce, ki sodelujejo z našimi oblikovalci	50%	(20)
Niz 2 ... da, sodelujemo izključno z zunanjimi oblikovalci	40%	(16)
Niz 3 ... ne najemamo zunanjih oblikovalcev	10%	(4)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

50% organizacij najema zunanje oblikovalce kot sodelavce, ki sodelujejo z njihovimi internimi oblikovalci. 40% organizacij sodeluje izključno z zunanjimi oblikovalci in 10% organizacij zunanjih oblikovalcev ne najema.

29. Ali je vaša organizacija v zadnjih petih letih najela znano oblikovalsko ime iz tujine?

Graf 26: Ste v zadnji petih letih najeli znano oblikovalsko ime iz tujine?



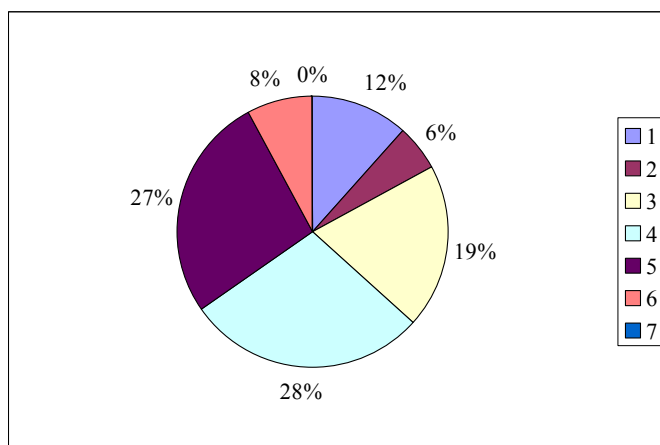
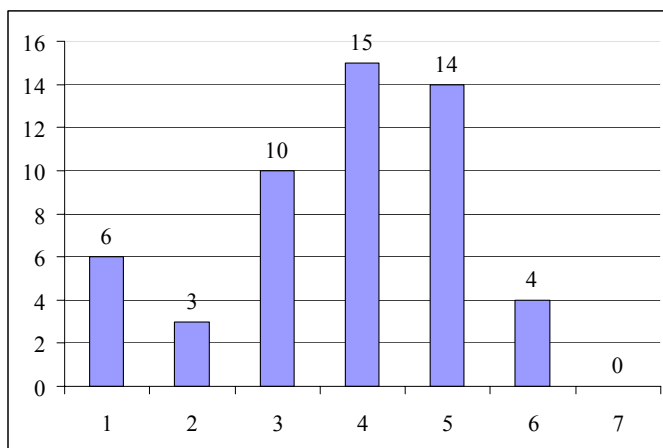
Niz 1 ... da	13%	(5)
Niz 2 ... želeli smo, a so bili predvideni stroški previsoki	5%	(2)
Niz 3 ... ne	74%	(30)
Niz 4 ... ne vem	8%	(3)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

13% organizacij je v zadnjih petih letih najelo znano oblikovalsko ime iz tujine, 5% organizacij je želelo najeti, a so bili predvideni stroški previsoki. Kar 74% organizacij pa v zadnjih petih letih ni najelo znanega oblikovalca iz tujine. 8% anketirancev ne ve ali je organizacija najela ali ne oblikovalca iz tujine.

30. V kateri točki oziroma na kateri stopnji razvoja izdelka navadno začno sodelovati oblikovalci?

Graf 27: Kdaj so v projekt vključeni oblikovalci?



Stolpec 1 ... v fazi postavljanja strategije za sledeče obdobje	6	4	(12%)
Stolpec 2 ... v fazi raziskovanja potreb tržišča	3	6	(6%)
Stolpec 3 ... v fazi postavitve marketinške zasnove	10	3	(19%)
Stolpec 4 ... v prvi fazi razvoja izdelka	15	1	(28%)
Stolpec 5 ... v fazi oblikovanja zunanjšega izgleda izdelka	14	2	(27%)
Stolpec 6 ... v fazi, ko je potrebno izdelku narediti celostno prodajno zasnovo	4	5	(8%)
Stolpec 7 ... drugo	0	7	(0%)
Skupaj odgovorov	52		100%

Analiza:

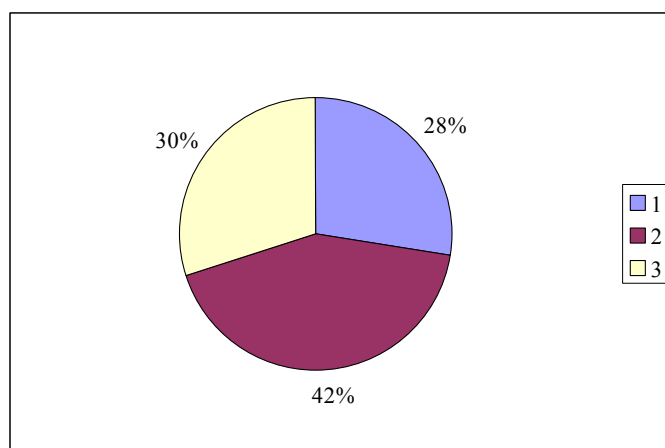
Največ organizacij, 28% vključi oblikovanje v razvoj novega izdelka v njegovi prvi razvojni fazi. 27% organizacij vključi oblikovanje v fazi oblikovanja zunanjšega izgleda izdelka. Na tretjem mestu je vključitev oblikovanja v fazi postavitve marketinške zasnove – 19%. 12% organizacij vključi oblikovanje v fazi postavljanja strategije za sledeče obdobje. 8% organizacij vključi oblikovanje v fazi, ko je izdelku potrebno narediti celostno prodajno zasnovo. In 6% organizacij vključi oblikovanje v fazi raziskovanja potreb tržišča.

Komentar:

Kljub temu, da je bilo mišljeno, da anketiranci identificirajo le eno ključno fazo vstopa oblikovanja v razvoj izdelka, jih je veliko označilo več faz, kar kaže na to, da oblikovanje ni menedžerirano kot proces, ampak kot faza procesa razvoja ali izdelave izdelka. Niti ni izdelan sistem ali standardni postopek za razvoj novega izdelka, ki bi vključeval tudi oblikovanje.

31. Ali imate v vaši organizaciji primer, da je oblikovalec podal iniciativo, ki je kasneje rezultirala v inovacijo?

Graf 28: Iniciativa s strani oblikovalca, ki je rezultirala v inovacijo



Niz 1 ... da 28% (11)

Niz 2 ... ne 42% (17)

Niz 3 ... ne vem 30% (12)

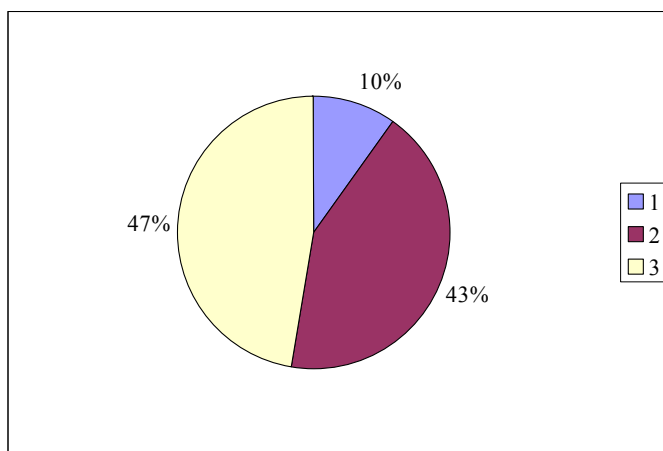
Skupaj odgovorov 100% (40)

Analiza:

28% anketirancev pozna primer, ko je oblikovalce podal iniciativo za kasnejšo inovacijo. 42% jih takšnega primera ne pozna, 30% anketiranih pa ne ve, ali je iniciativa rezultirala v inovacijo ali ni.

32. Je inovacija bistvena spremenila trg na katerem deluje vaša organizacija?

Graf 29: Vpliv inovacije na trg



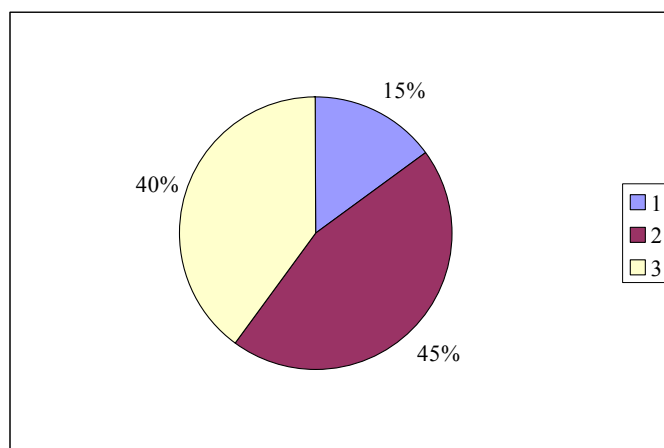
Niz 1 ... da	10%	(4)
Niz 2 ... ne	43%	(17)
Niz 3 ... ne vem	47%	(19)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

10% anketiranih organizacij pravi, da je inovacija bistveno spremenila trg na katerem delujejo. 43% pravi, da inovacija ni bistveno spremenila trga in 47% jih ne ve ali je inovacija bistveno spremenila trg ali ne.

33. Ali ste inovacijo patentirali?

Graf 30: Patentiranje inovacije



Niz 1 ... da 15% (6)

Niz 2 ... ne 45% (18)

Niz 3 ... ne vem 40% (16)

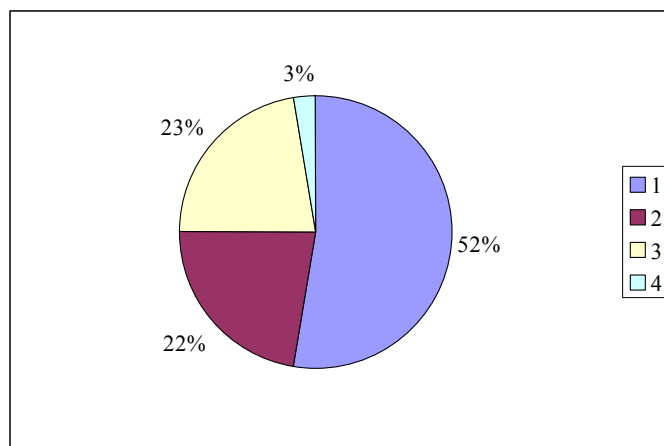
Skupaj odgovorov 100% (40)

Analiza:

15% organizacij je inovacijo patentiralo, 45% jih ni patentiralo inovacije in 40% anketirancev ne ve ali so inovacijo patentirali ali ne.

34. Ali vaši oblikovalci (notranji ali zunanji) ob naročilu projekta prejmejo *brief*?

Graf 31: Ali oblikovalci prejmejo *brief*?



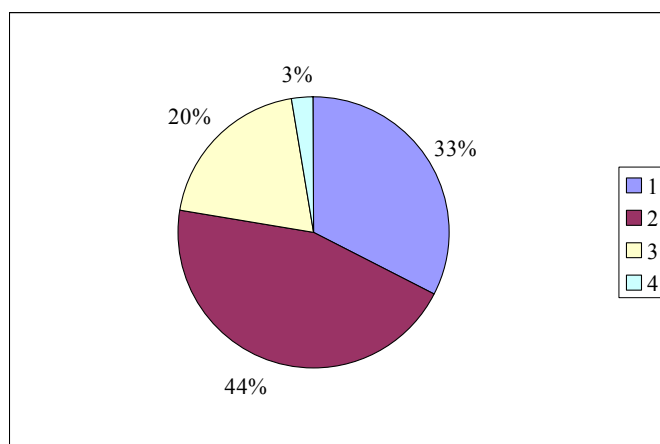
Niz 1 ... da	52%	(21)
Niz 2 ... ne	22,5%	(9)
Niz 3 ... ne vem	22,5%	(9)
Niz 4 ... včasih	3%	(1)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

52% organizacij trdi, da oblikovalci ob naročilu projekta prejmejo *brief*. 22,5% jih pravi, da oblikovalci ob naročilu projekta ne prejmejo *briefa* in prav takšen odstotek – 22,5% jih ne ve ali oblikovalci prejmejo *brief* ali ne. 3% organizacij pravi, da oblikovalci včasih prejmejo *brief*.

35. Ali vaši oblikovalci aktivno sodelujejo pri nastajanju *briefa*?

Graf 32: Ali oblikovalci sodelujejo pri nastajanju *briefa*?



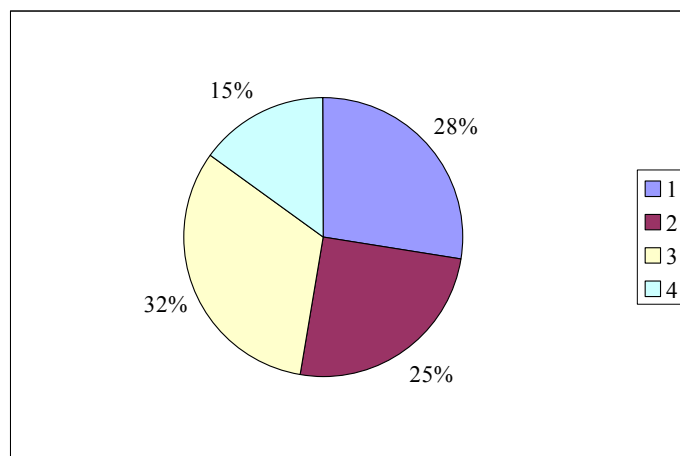
Niz 1 ... da	33%	(13)
Niz 2 ... ne	44%	(18)
Niz 3 ... ne vem	20%	(8)
Niz 4 ... včasih	3%	(1)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

V 33% organizacij oblikovalci sodelujejo pri nastajanju *briefa*. V večini primerov, 44% pa oblikovalci ne sodelujejo pri nastajanju *briefa* 20% anketiranih ne ve ali oblikovalci sodelujejo pri nastajanju *briefa* in 3% pravijo, da oblikovalci občasno sodelujejo pri nastajanju *briefa*.

36. So oblikovalski cilji jasno zastavljeni?

Graf 33: So oblikovalski cilji zastavljeni jasno?



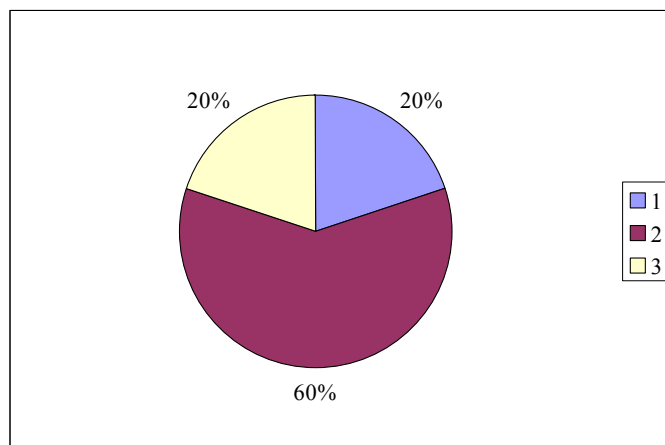
Niz 1 ... praviloma zelo jasno in niso potrebna dodatna pojasnila	28%	(11)
Niz 2 ... navadno pomanjkljivo in ima oblikovalec še veliko vprašanj	25%	(10)
Niz 3 ... navadno zelo pomanjkljivo in skupaj z oblikovalcem določimo cilje ..	32%	(13)
Niz 4 ... ne vem	15%	(6)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

28% anketirancev meni, da so oblikovalski cilji praviloma zastavljeni zelo jasno in niso potreba dodatna pojasnila. 25% jih meni, da so cilji zastavljeni pomanjkljivo in ima oblikovalec še veliko vprašanj. 32% anketirancev meni, da so oblikovalski cilji zastavljeni zelo pomanjkljivo in posledično skupaj z oblikovalcem določijo cilje. 15% jih ne ve kako jasno so zastavljeni oblikovalski cilji.

37. Ali vaša organizacija dela raziskave na področju oblikovanja?

Graf 34: Organizacija in raziskave na področju oblikovanja



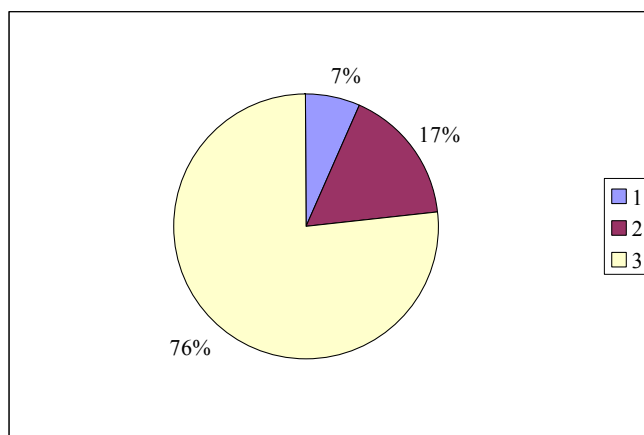
Niz 1 ... da	20%	(8)
Niz 2 ... ne	60%	(24)
Niz 3 ... ne vem	20%	(8)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

20% organizacij opravlja raziskave na področju oblikovanja, kar 60% pa takšnih raziskav ne opravlja. 20% anketirancev ne ve ali njihova organizacija opravlja takšne raziskave.

38. Ali so vaši oblikovalci »priklenjeni« na njihov delovni prostor ali po želji lahko sodelujejo pri planiranju, marketinških raziskavah, na strateških sestankih ipd?

Graf 35: Organizacija in raziskave na področju oblikovanja



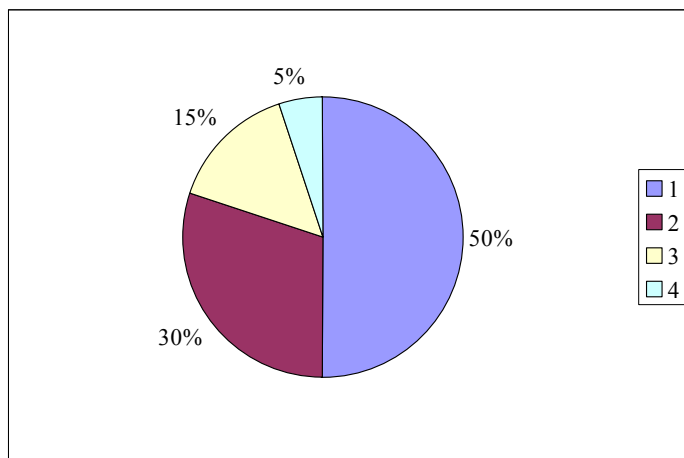
Niz 1 ... njihov delovni prostor je strogo določen	7%	(2)
Niz 2 ... njihov delovni prostor je zelo svoboden - lahko sodelujejo pri planiranju,	17%	(5)
Niz 3 ... njihov delovni prostor je določen, a po dogovoru z vodjem / vodstvom lahko po potrebi sodelujejo pri planiranju, marketinških raziskavah,	76%	(23)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

7% organizacij ima delovni prostor oblikovalcev strogo določen. 17% organizacij ima zelo svoboden delovni prostor, največ, 76% organizacij ima delovni prostor oblikovalcev določen, a po dogovoru z vodjem ali vodstvom oblikovalci lahko sodelujejo pri planiranju, marketinških raziskavah, ipd.

39. Ali je oblikovalec seznanjen z višino sredstev, ki so namenjeni projektu?

Graf 36: Seznanjenost oblikovalca z višino sredstev



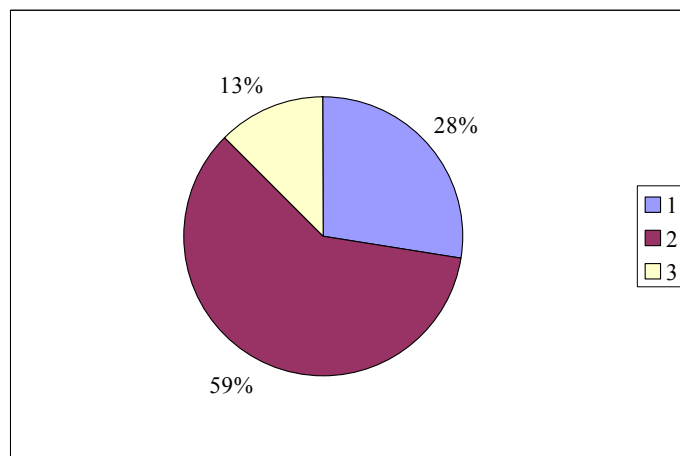
Niz 1 ... da	50%	(20)
Niz 2 ... ne	30%	(12)
Niz 3 ... ne vem	15%	(6)
Niz 4 ... včasih	5%	(2)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

50% organizacij seznanijo oblikovalce z višino sredstev, ki so namenjeni projektu. 30% organizacij oblikovalcev ne seznanijo z višino sredstev, 5% jih obvesti včasih in 15% anketiranih ne ve ali oblikovalca seznanijo z višino sredstev ali ne.

40. Ali je v upravi organizacije kdo zadolžen za področje oblikovanja?

Graf 37: Je v upravi organizacije kdo zadolžen za področje oblikovanja?



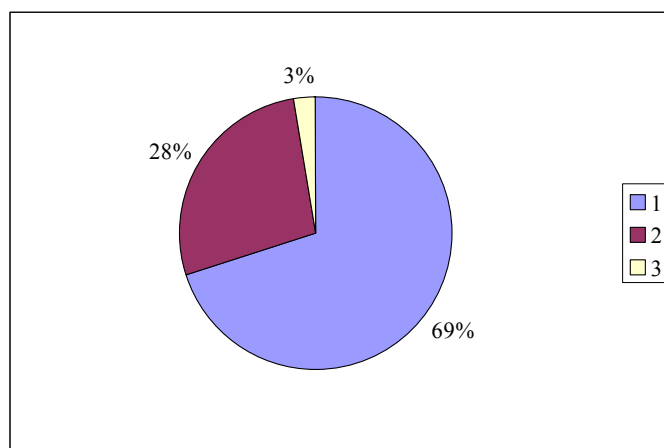
Niz 1 ... da	28%	(11)
Niz 2 ... ne	59%	(24)
Niz 3 ... ne vem	13%	(5)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

28% organizacij ima v upravi člana, ki je zadolžen za področje oblikovanja. 59% organizacij nima člana uprave zadolženega za področje oblikovanja in 13% anketiranih ne ve ali je v upravi član zadolžen za oblikovanje.

41. Ali vodilni v organizaciji sodelujejo v procesu oblikovanja?

Graf 38: Ali vodilni v organizaciji sodelujejo v procesu oblikovanja?



Niz 1 ... da **69%** (28)

Niz 2 ... ne **28%** (11)

Niz 3 ... ne vem **3%** (1)

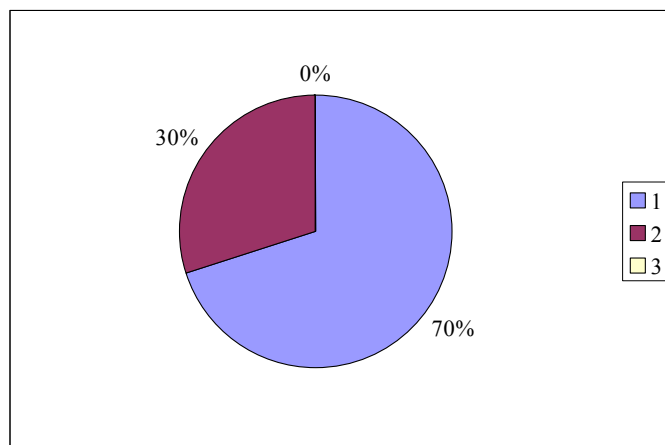
Skupaj odgovorov 100% (40)

Analiza:

69% anketiran pravi, da vodilni v organizaciji sodelujejo v procesu oblikovanja. 28% anketiranih trdi, da vodilni ne sodelujejo v procesu oblikovanja in 3% anketiranih ne ve ali vodilni sodelujejo v tem procesu.

42. Ali vodilni v organizaciji odločajo o končnem oblikovanju?

Graf 39: Ali vodilni v organizaciji odločajo o končnem oblikovanju?



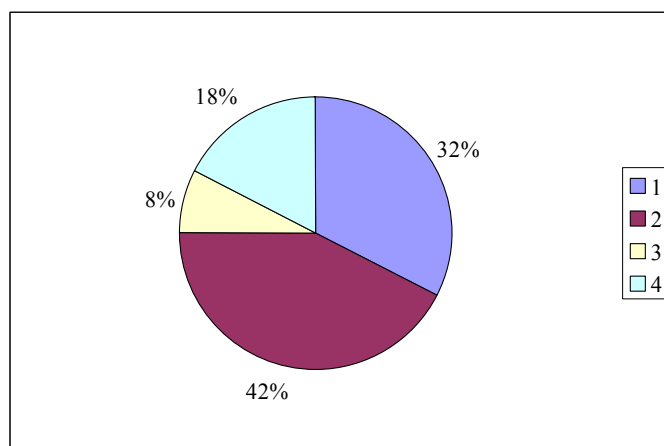
Niz 1 ... da	70%	(28)
Niz 2 ... ne	30%	(12)
Niz 3 ... ne vem	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

70% anketiranih trdi, da vodilni odločajo o končnem oblikovanju in 30% jih meni, da vodilni ne odločajo o končnem oblikovanju.

43. Menite, da je oblikovanje potrebno menedžerirati?

Graf 40: Menedžeriranje oblikovanja



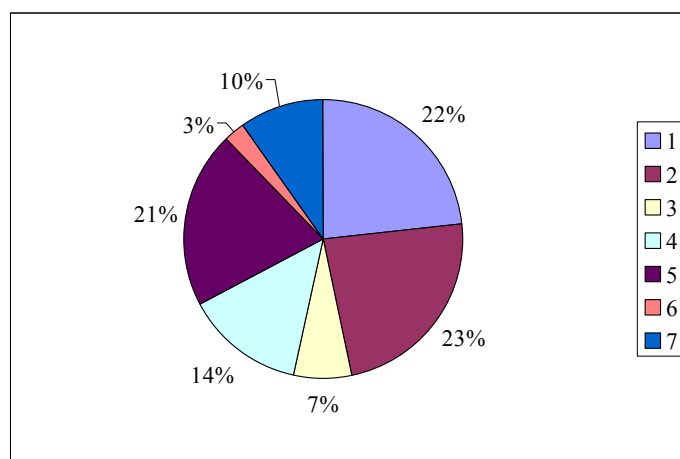
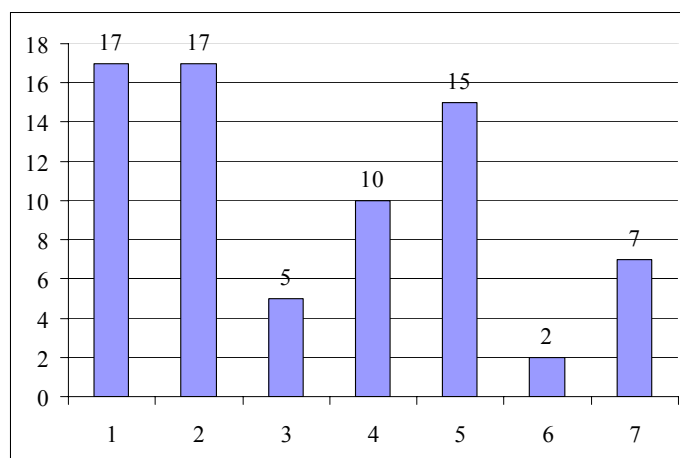
Niz 1 ... da, celostno	32%	(13)
Niz 2 ... da, na določenih segmentih	42%	(17)
Niz 3 ... ne	8%	(3)
Niz 4 ... ne vem	18%	(7)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

32% anketiranih meni, da je oblikovanje potrebno celostno menedžerirati. 42% jih je mnenja, da je oblikovanje potrebno menedžerirati na določenih segmentih in 8% jih meni, da oblikovanja ni potrebno menedžerirati. 18% anketirancev ne ve ali je oblikovanje potrebno menedžerirati ali ne.

44. Kaj je po vašem naloga menedžmenta oblikovanja?

Graf 41: Naloga menedžmenta oblikovanja



Stolpec 1 ... prispeva h korporativnim strateškim ciljem	17	1	22,5%
Stolpec 2 ... menedžerira oblikovalske vire in oblikovalski proces	17	1	22,5%
Stolpec 3 ... kultivira informacije in skrbi za idejne povezave zunaj organizacije	5	5	7%
Stolpec 4 ... prispeva k inoviranju v organizaciji	10	3	14%
Stolpec 5 ... prispeva k večji povezanosti različnih aktivnosti v organizaciji	15	2	21%
Stolpec 6 ... mng. oblikovanja kot posebna funkcija ni potreben	2	6	3%
Stolpec 7 ... nimam mnenja	7	4	10%
Skupaj odgovorov	73		100%

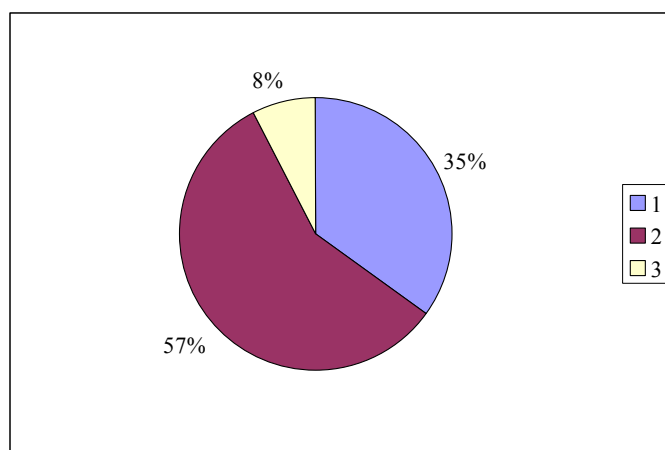
Analiza:

Po mnenju anketirancev management oblikovana prispeva h korporativnim strateškim ciljem (22,5%) in menedžerira oblikovalske vire in oblikovalski proces (22,5%). 21%

anketirancev pravi, da je glavna naloga menedžmenta oblikovanja, da prispeva k večji povezanosti različnih aktivnosti v organizaciji. 14% jih meni, da menedžment oblikovanja prispeva k inoviranju v organizaciji. Na četrtem mestu je, z 10% odgovor: »nimam mnenja«. Sledi peto mesto, 7% po katerem naj bi menedžment oblikovanja kultiviral informacije in skrbel za idejne povezave zunaj organizacije. 3% anketiranih meni, da menedžment oblikovanja kot posebna funkcija ni potreben.

45. Imate v organizaciji osebo, ki menedžerira oblikovanje?

Graf 42: Je v organizaciji oseba, ki menedžerira oblikovanje?



Niz 1 ... da **35%** (14)

Niz 2 ... ne **57%** (23)

Niz 3 ... ne vem **8%** (3)

Skupaj odgovorov **100%** (40)

Analiza:

35% anketiranih meni, da imajo v organizaciji osebo, ki menedžerira oblikovanje. 57% jih je mnenja, da takšne osebe nimajo in 8% jih ne ve ali takšna oseba znotraj organizacije obstaja ali ne.

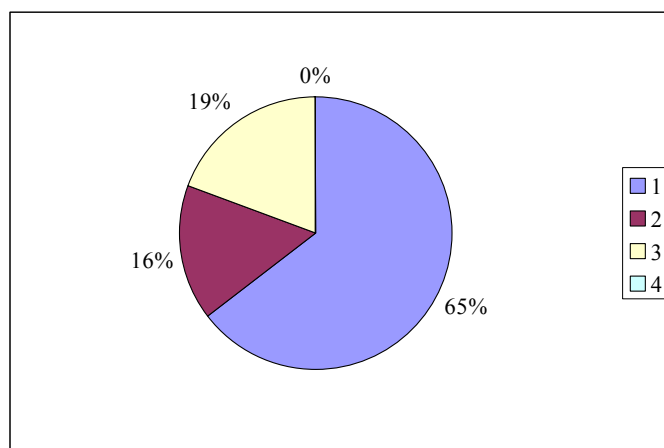
46. Kakšen je uradni naziv te osebe oziroma katero delovno mesto zaseda?

Analiza:

Anketiranci so našli naslednje nazive oseb, katere so ocenili, da menedžerirajo oblikovanje v anketirani organizaciji: *glavni oblikovalec, direktor marketinga, art direktor promocije, član uprave in art direktor, ki je hkrati izvršni direktor.*

47. Ali je oseba, ki skrbi za oblikovalske aktivnosti izkušena in izobražena v oblikovanju?

Graf 43: Je oseba, ki skrbi za oblikovanje izkušena in izobražena v oblikovanju?



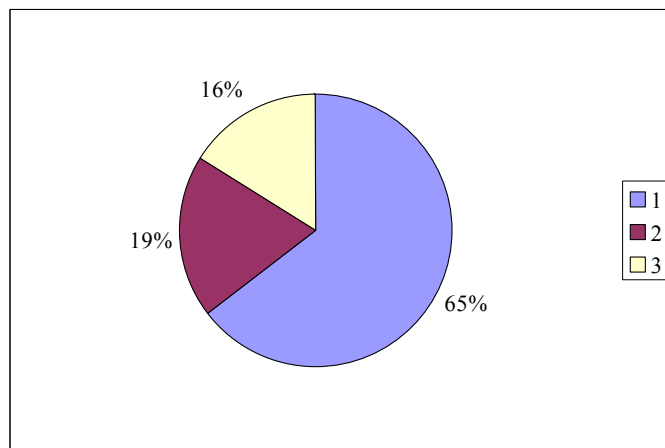
Niz 1 ... da, izkušena in formalno izobražena	65%	(20)
Niz 2 ... da, izkušena brez formalne izobrazbe	16%	(5)
Niz 3 ... ne	19%	(6)
Niz 4 ... ne vem	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

Po mnenju 65% anketirancev je oseba, ki menedžerira oblikovanje izkušena in formalno izobražena v oblikovanju. 16% jih meni, da je oseba izkušena, a brez formalne izobrazbe in 19% jih meni, da oseba, ki menedžerira oblikovanje ni izobražena in izkušena na področju oblikovanja.

48. Ali je oseba, ki skrbi za oblikovalske aktivnosti spoštovana avtoriteta na več področjih v organizaciji (npr.: v marketingu, v razvoju,...)?

Graf 44: Je oseba, ki skrbi za oblikovanje izkušena in izobražena v oblikovanju?



Niz 1 ... da..... **65%** (20)

Niz 2 ... ne **19%** (6)

Niz 3 ... ne vem **16%** (5)

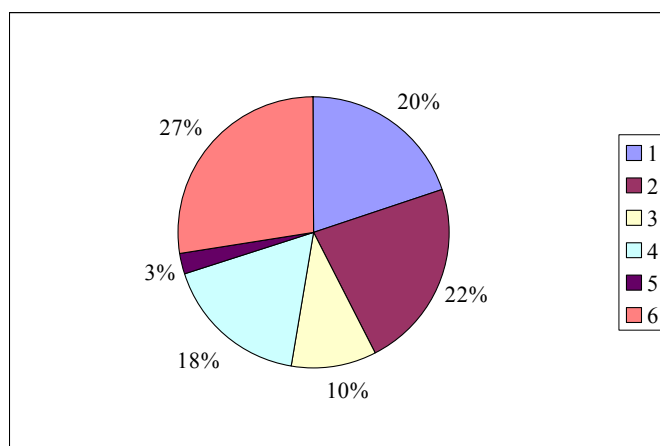
Skupaj odgovorov 100% (31)

Analiza:

Na vprašanje niso odgovarjali vsi anketiranci. Tisti, ki imajo osebo, ki menedžerira oblikovanje, menijo, da je oseba spoštovana avtoriteta na več področjih v organizaciji (65%), 19% pa jih meni, da ta oseba ni avtoriteta na več področjih v organizaciji.

49. Kakšen vpliv in moč ima oseba, ki menedžerira oblikovanje?

Graf 45: Vpliv in moč osebe, ki menedžerira oblikovanje?



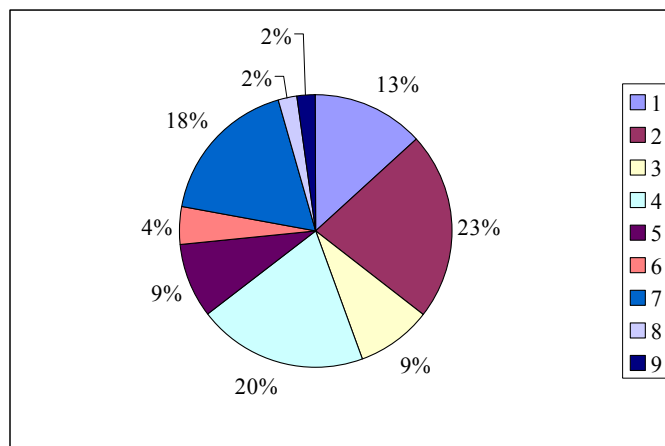
Niz 1 ... lahko vpliva na strategijo podjetja	20%	(8)
Niz 2 ... lahko vpliva na oblikovanje in oblikovalca na določenem projektu	22%	(9)
Niz 3 ... lahko deluje na področju oblikovanja	10%	(4)
Niz 4 ... lahko deluje v celotne procesu in na vseh področjih, ki se dotikajo procesa oblikovanja	18%	(7)
Niz 5 ... nima opaznega vpliva	3%	(1)
Niz 6 ... nimamo osebe, ki bi menedžerirala oblikovanje	27%	(11)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

27% anketiranih v organizaciji nima menedžerja oblikovanja oziroma osebe, ki bi menedžerirala oblikovanje. 20% jih ima takšno osebo in le ta lahko vpliva na strategijo organizacije. 22% jih lahko vpliva na oblikovanje in oblikovalca na določenem projektu, 10% oseb, ki menedžerira oblikovanje lahko deluje na področju oblikovanja in 18% jih lahko deluje v celotnem procesu in na vseh področjih, ki se dotikajo procesa oblikovanja. 3% oseb, ki menedžerirajo oblikovanje nima opaznega vpliva in moči.

50. Če nimate osebe, ki bi bila zadolžena za menedžment oblikovanja, kdo skrbi za oblikovalske aktivnosti?

Graf 46: Kdo skrbi za oblikovalske aktivnosti?



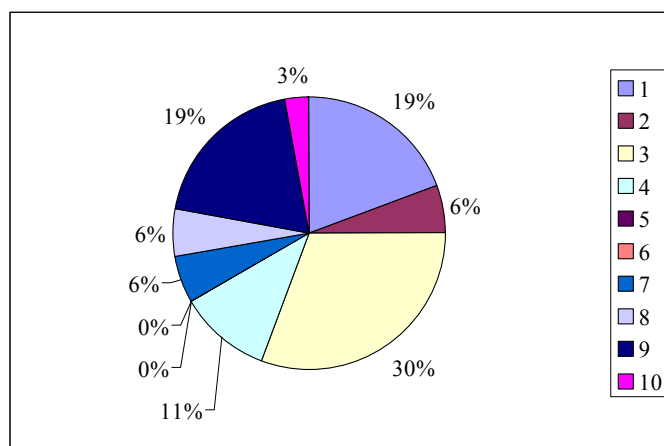
Niz 1 ... določimo oblikovalca	13%	(6)
Niz 2 ... projektni vodja	23%	(10)
Niz 3 ... produktni vodja	9%	(4)
Niz 4 ... vodja marketinga	20%	(9)
Niz 5 ... vodja prodaje	9%	(4)
Niz 6 ... vodja razvoja	4%	(2)
Niz 7 ... predstavnik vodstva	18%	(8)
Niz 8 ... nihče	2%	(1)
Niz 9 ... drugo	2%	(1)
Skupaj odgovorov	100%	(45)

Analiza:

V največ primerih, 23% skrbi za oblikovalske aktivnosti projektni vodja. Sledi mu vodja marketinga – 20% in z 18% predstavnik vodstva. V 13% primerih skrbi za oblikovalske aktivnosti izbran oblikovalec in v 9% produktni vodja in vodja prodaje (prav tako 9%). Vodja razvoja le v 4% vodi oblikovalske aktivnosti, v 2% pa oblikovalskih aktivnosti ne vodi nihče. V 2% za oblikovalske aktivnosti skrbi »drugo«, naveden je primer najema zunanjega sodelavca, ki skrbi za oblikovanje.

51. V katerem oddelku imate organizirane oblikovalce?

Graf 47: Organiziranost oblikovalcev



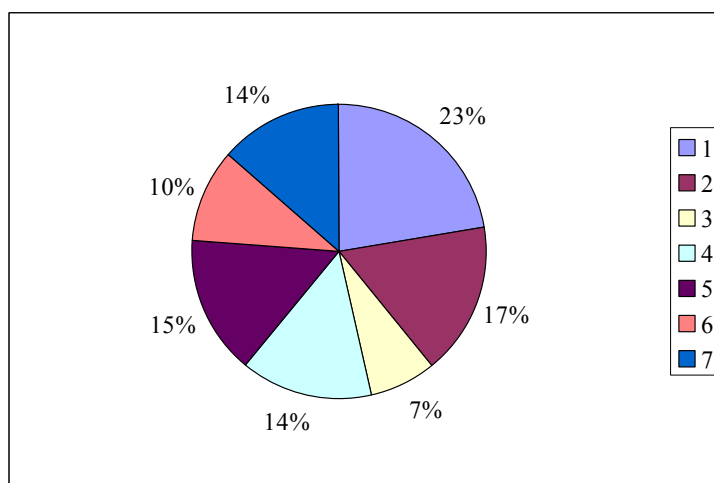
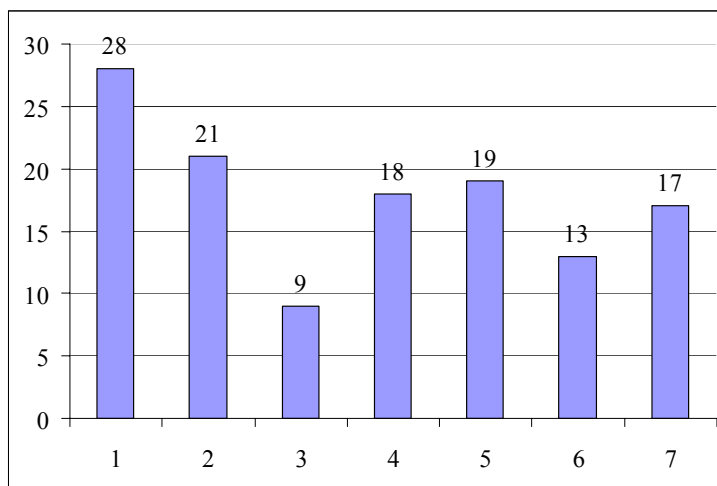
Niz 1 ... imamo poseben oddelek za oblikovanje	19%	(7)
Niz 2 ... imamo poseben center za oblikovanje	6%	(2)
Niz 3 ... v oddelku za marketing	30%	(11)
Niz 4 ... v oddelku za razvoj in raziskave	11%	(4)
Niz 5 ... v tehničnem oddelku	0%	(0)
Niz 6 ... v proizvodnem oddelku	0%	(0)
Niz 7 ... v oddelku za odnose z javnostmi	6%	(2)
Niz 8 ... znotraj vodstva podjetja	6%	(2)
Niz 9 ... oblikovalci so izključno zunanji sodelavci	19%	(7)
Niz 10 ... drugo	3%	(1)
Skupaj odgovorov	100%	(36)

Analiza:

Največkrat so oblikovalci v organizaciji organizirani znotraj marketinga, kar v 30%. 19% jih ima poseben oddelek za oblikovanje, prav tako 19% pa jih sodeluje z zunanjimi oblikovalci in so le ti zunaj organizacije. V oddelku za razvoj in raziskave je organiziranih 11% oblikovalcev, 6% jih je v centru za oblikovanje, prav tako 6% v oddelku za odnose z javnostmi in še dodatnih 6% znotraj vodstva organizacije. 3% anketiranih je navedlo, da imajo oblikovalce organizirane drugače.

52. S katerimi oddelki vse sodeluje oblikovalec v vaši organizaciji?

Graf 48: Sodelovanje z oddelki v organizaciji



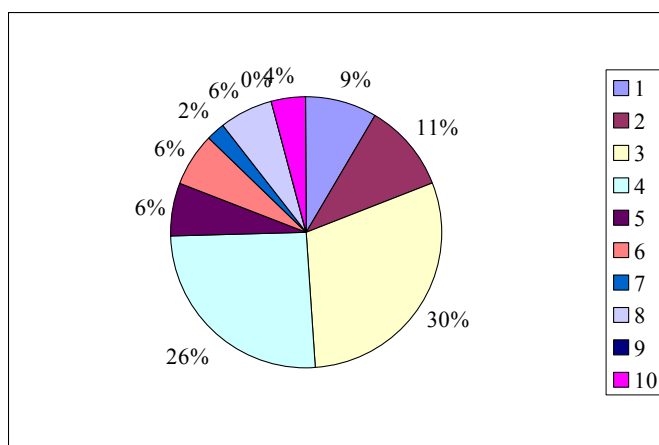
Stolpec 1 ... z marketingom	28	1	(23%)
Stolpec 2 ... s prodajo	21	2	(17%)
Stolpec 3 ... s proizvodnjo	9	7	(7%)
Stolpec 4 ... z razvojem in raziskavami	18	4	(14%)
Stolpec 5 ... z vodstvom organizacije	19	3	(15%)
Stolpec 6 ... s službo za stike z javnostmi	13	6	(10%)
Stolpec 7 ... z zunanjimi sodelavci, strokovnjaki	17	5	(14%)
Skupaj odgovorov	125		100%

Analiza:

Kar v 23% oblikovalci sodelujejo z marketingom. 17% jih sodeluje s prodajo, 15% z vodstvom organizacije, 14% z razvojem in raziskavami in 14% z zunanji sodelavci, strokovnjaki. 10% jih sodeluje s službo za stike z javnostmi in 7% jih sodeluje s proizvodnjo.

53. Kako sprejmete končno odločitev o oblikovanju?

Graf 49: Odločitev o oblikovanju



Niz 1 ... imamo poseben odbor, ki odloča o končni rešitvi	9%	(4)
Niz 2 ... za vsako odločitev posebej sestavimo in skličemo odbor, ki odloči	11%	(5)
Niz 3 ... končno rešitev izbere uprava organizacije	30%	(14)
Niz 4 ... končno rešitev izbere marketing	26%	(12)
Niz 5 ... končno rešitev izbere služba za stike z javnostmi	6%	(3)
Niz 6 ... končno rešitev izbere služba za razvoj in raziskave	6%	(3)
Niz 7 ... končno rešitev izberemo na podlagi internega glasovanja	2%	(1)
Niz 8 ... končno rešitev izberemo na podlagi raziskav trga	6%	(3)
Niz 9 ... ne vem	0%	(0)
Niz 10 ... drugo	4%	(2)
Skupaj odgovorov	100%	(47)

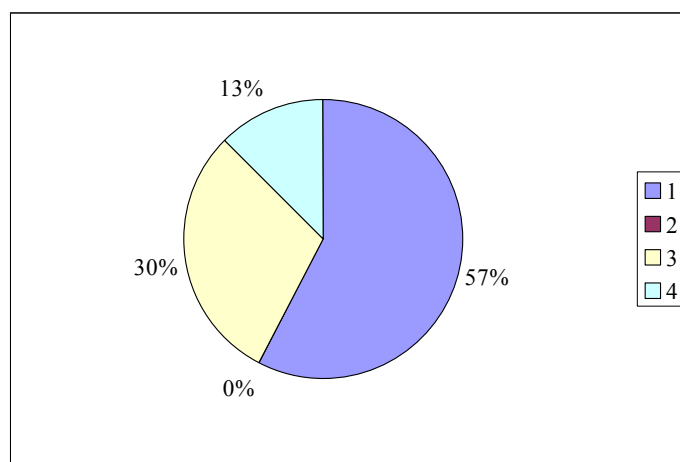
Analiza:

9% organizacij ima za sprejetje končne odločitve o oblikovanju poseben odbor, 11% jih za vsako odločitev posebej sestavi in skliče odbor, ki odloči. Kar v 30% o končni odločitvi

odloča uprava organizacije. 26% odločitev je sprejetih v marketingu, 6% je organizacij, kjer končno odločitev izbere služba za stike z javnostmi. Prav tak odstotek odločitev, 6% izbere služba za razvoj in raziskave. 2% odločitev o končnem oblikovanju je izbranih na interne glasovanju, 6% organizacij sprejme končno oblikovanje na podlagi tržnih raziskav in 4% jih izbere končno oblikovanje drugače.

54. Je pri sprejetju končne odločitve prisoten tudi oblikovalec?

Graf 50: Prisotnost oblikovanja pri sprejetju končne odločitve o oblikovanju



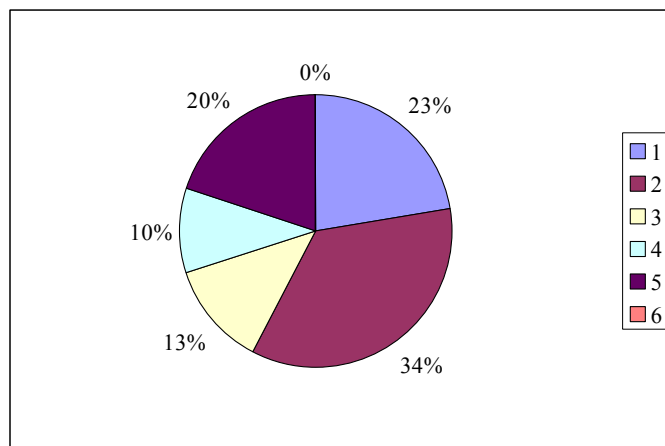
Niz 1 ... da, oblikovalec, ki je oblikoval in predstavil končni projekt	57%	(23)
Niz 2 ... da, neodvisni oblikovalec, ki ni bil vpet v projekt	0%	(0)
Niz 3 ... ne	30%	(12)
Niz 4 ... ne vem	13%	(5)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

V 57% je pri sprejetju končne odločitve o oblikovanju prisoten tudi oblikovalec, ki je delal na projektu. Niti ena anketirana organizacija ne najame neodvisnega zunanjšega oblikovalca, ki bi sodeloval pri sprejetju končne oblikovalske rešitve. 30% organizacij ob sprejetju končne rešitve nima prisotnega oblikovalca, 13% anketiranih pa ne ve ali je prisotne oblikovalec ali ne.

55. V kolikšni meri je po vašem mnenju potreben nadzor nad oblikovalci in njihovim delom?

Graf 51: Nadzor nad oblikovalci in oblikovanjem



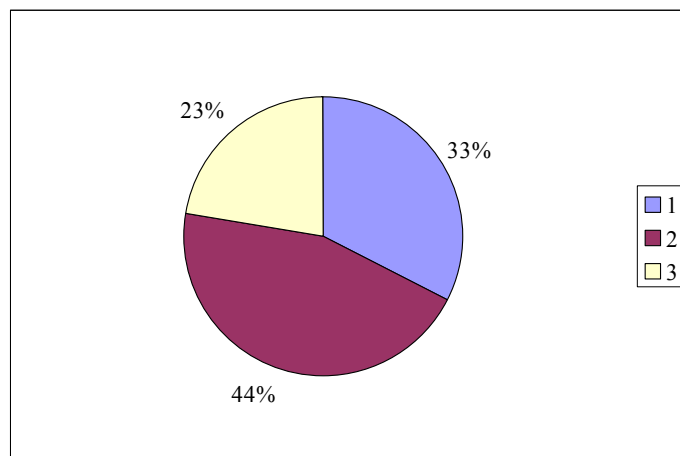
Niz 1 ... njihov status ne sme bistveno odstopati od organizacijske kulture	23%	(9)
Niz 2 ... njihov status je lahko bolj svoboden	34%	(14)
Niz 3 ... njihov status mora biti zelo svoboden	13%	(5)
Niz 4 ... zaradi narave dela so ločeni od matične organizacije	10%	(4)
Niz 5 ... ne vem	20%	(8)
Niz 6 ... drugo	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

23% anketiranih organizacij meni, da status oblikovalcev ne sme bistveno odstopati od organizacijske kulture. 34% jih meni, da je njihov status lahko bolj svoboden in 13% jih meni, da mora biti status oblikovalcev zelo svoboden. 10% organizacij ima oblikovalce, zaradi narave dela, ločene od matične organizacije. 20% anketiranih ne ve, kakšen naj bi bil nadzor nad oblikovalci in oblikovanjem.

56. Ali so oblikovalski projekti strukturirani kot ostali projekti v podjetju?

Graf 52: Strukturiranost oblikovalskih projektov



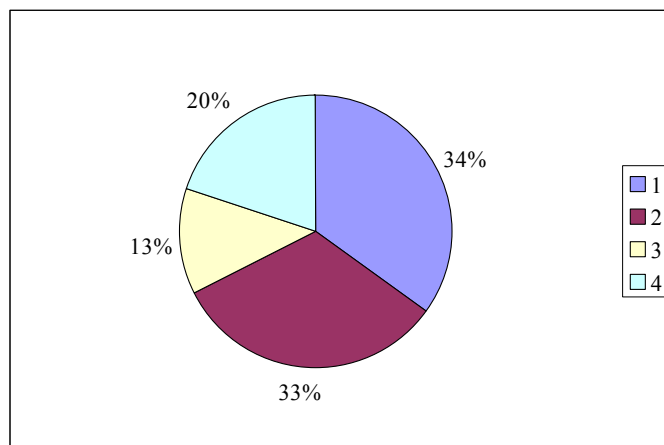
Niz 1 ... da	33%	(13)
Niz 2 ... ne	44%	(18)
Niz 3 ... ne vem	23%	(9)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

33% anketirancev trdi, da so oblikovalski projekti strukturirani, tako kot ostali projekti v organizaciji. 44% jih meni, da oblikovalski projekti niso strukturirani tako kot ostali projekti v organizaciji in 23% jih ne ve kako so projekti strukturirani.

57. Ali je oblikovanje finančno upravljano?

Graf 53: Je oblikovanje finančno upravljano?



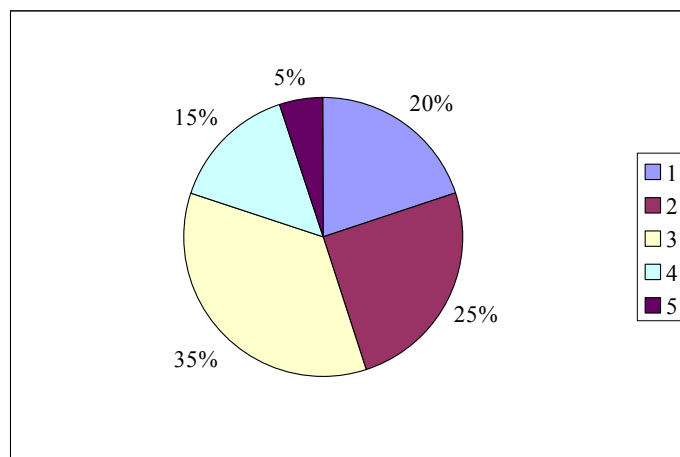
Niz 1 ... da, vedno	34%	(14)
Niz 2 ... da, občasno	33%	(13)
Niz 3 ... ne	13%	(5)
Niz 4 ... ne vem	20%	(8)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

34% organizacij vedno finančno upravlja oblikovanje, 33% pa občasno. 13% jih oblikovanja finančno ne upravlja in 20% anketiranih ne ve ali so oblikovalski projekti finančno upravljani ali ne.

58. Ali rezultate oblikovanja evalvirate?

Graf 54: Evalviranje oblikovanja



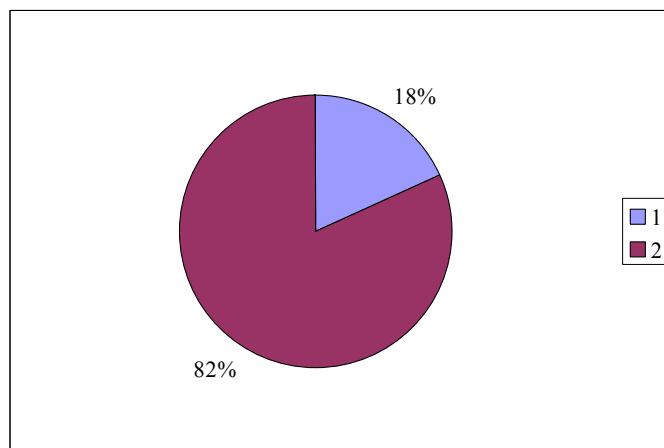
Niz 1 ... da, enkrat po končanem projektu	20%	(8)
Niz 2 ... da, večkrat v različnih intervalih	25%	(10)
Niz 3 ... ne	35%	(14)
Niz 4 ... ne vem	15%	(6)
Niz 5 ... včasih	5%	(2)
Skupaj odgovorov	100%	(40)

Analiza:

20% organizacij enkrat po končanem projektu evalvira oblikovalske rezultate. 25% jih evalvira oblikovanje večkrat v različnih intervalih. Kar 35% jih oblikovanja ne evalvira. 15% anketiranih ne ve ali oblikovanje evalvirajo ali ne, 5% jih evalvira občasno.

59. Si lahko zamišljate oblikovalca kot generalnega direktorja v vaši organizaciji?

Graf 55: Oblikovalec kot generalni direktor



Niz 1 ... da **18%** (7)

Niz 2 ... ne **82%** (33)

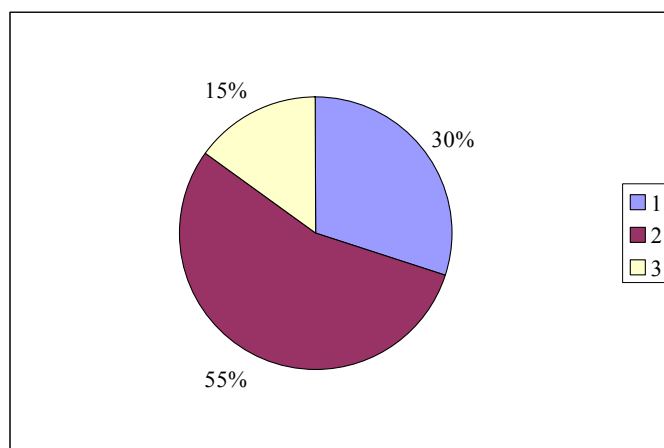
Skupaj odgovorov **100%** (40)

Analiza:

18% anketiranih si lahko predstavlja oblikovalca kot generalnega direktorja in velika večina, 82% si tega ne more zamišljati.

60. Menite, da je slovenski prostor (gospodarstvo, politika) naklonjen oblikovanju?

Graf 56: Naklonjenost slovenskega prostora oblikovanju



Niz 1 ... da **30%** (12)

Niz 2 ... ne **55%** (22)

Niz 3 ... ne vem **15%** (6)

Skupaj odgovorov 100% (40)

Analiza:

30% anketiranih organizacij meni, da je slovenski prostor naklonjen oblikovanju, 55% jih meni da ni in 15% jih ne ve ali je naklonjeno ali ne.

B VPRAŠALNIK ZA OBLIKOVALCE

1. Kakšen je vaš trenutni **status**?
 - e) sem oblikovalec/ka zaposlen/a v organizaciji
 - f) sem oblikovalec /ka zaposlen/a v agenciji, ki ponuja oblikovalske storitve
 - g) sem oblikovalec /ka zaposlen/a v agenciji, ki ponuja marketinške storitve
 - h) sem samozaposlen/a oblikovalec/ka in sicer kot: kulturni delavec, s.p., d.o.o.
 - i) nisem zaposlen/a
2. Ste včlanjeni v katero od oblikovalskih organizacij ali društev?
 - c) da
 - d) ne
3. Katero?
(če jih je več, prosim, navedite vse)

4. Se vam zdi stanovska / profesionalna organiziranost primerna?
 - a) da
 - b) zasilno
 - c) neustrezno
 - d) ne vem
 - e) drugo _____
5. Menite, da bi v Sloveniji potrebovali borzo oblikovalcev, ki bi posredovala med oblikovalci in naročniki?
 - a) da, nujno
 - b) da
 - c) ne
 - d) ne vem
6. Kako bi opredelili organizacijo v kateri ste zaposleni oziroma katera je vaš glavni naročnik?
 - a) proizvodna organizacija
 - b) storitvena organizacija
 - c) proizvodno - storitvena organizacija
 - d) neproftina organizacija (vladna, nevladna, društvo, humanitarna organizacija, ...)
7. Koliko časa ste že zaposleni v organizaciji oziroma koliko časa že sodelujete z vašim glavnim naročnikom?
 - a) do 3 leta
 - b) od 4 do 5 let
 - c) od 6 do 10 let
 - d) od 11 do 15 let
 - e) od 16 do 20 let
 - f) od 21 do 25 let
 - g) več kot 25 let
8. Katero **delovno mesto** zasedate v vaši organizaciji?
9. Kakšna je vaša **izobrazba**?
 - g) končana poklicna srednja šola
 - h) končana gimnazija
 - i) končana višja šola
 - j) končana fakulteta
 - k) končana specializacija
 - l) končan magisterij ali doktorat
10. Imate formalno izobrazbo s področja oblikovanja?
 - c) da
 - d) ne

11. Kako bi opredelili organizacijo, v kateri delate oziroma je vaš naročnik, z vidika oblikovanja?
- e) smo inovatorji v naši panogi, konkurenca nas kopira
 - f) priredimo oblikovanje konkurence potrebam naše organizacije
 - g) konkurenca nam je vir oblikovalskih idej
 - h) konkurenca na naše oblikovanje ne vpliva
12. Ali je **inovativnost** neločljivo povezana z oblikovanjem?
- d) da
 - e) ne
 - f) ne vem
13. Ali je oblikovanje vedno inovativno?
- d) da
 - e) ne
 - f) ne vem
14. Ali vodstvo / uprava vašega naročnika daje vidno podporo oblikovanju?
- e) da, vidno podporo
 - f) da, vendar minimalno podporo, odvisno od projekta
 - g) ne
 - h) ne vem
15. Ali vaš naročnik smatra **oblikovanje** kot enega **ključnih faktorjev** za doseganje **strateških ciljev**?
- d) da
 - e) ne
 - f) ne vem
16. Ali ima vaš naročnik **program korporativne identitete**, ki vsebuje tudi programe za oblikovanje izdelkov, oblikovanje komunikacij (verbalnih in vizualnih) in oblikovanje okolja?
- g) da, imam program korporativne identitete, ki vsebuje vse navedene programe
 - h) ima korporativno podobo, brez posameznih programov
 - i) ima le en program, brez korporativne identitete
 - j) ima več programov, ki pa niso korporativno vodeni
 - k) ne
 - l) nisem seznanjen
17. Ali **oblikovanje** vašega naročnika **sledi** razvoju oziroma globalizaciji organizacije?
- e) da
 - f) delno, na nekaterih segmentih
 - g) ne
 - h) ne vem
18. Ali oblikovanje močno vpliva na **kvaliteto** izdelkov oziroma storitev vašega naročnika?
- f) da, močno
 - g) da, srednje
 - h) da, minimalno
 - i) ne, ne vpliva
 - j) ne vem
19. Ali oblikovanje močno vpliva na **prepoznavnost** vašega naročnika?
- f) da, močno
 - g) da, srednje
 - h) da, minimalno
 - i) ne, ne vpliva
 - j) ne vem
20. Ali oblikovanje močno vpliva na **dodano vrednost** izdelkov oziroma storitev vašega naročnika?
- f) da, močno
 - g) da, srednje
 - h) da, minimalno

- i) ne, ne vpliva
 - j) ne vem
21. Ali oblikovanje močno vpliva na **konkurenčnost** vašega naročnika?
- f) da, močno
 - g) da, srednje
 - h) da, minimalno
 - i) ne, ne vpliva
 - j) ne vem
22. Ali imajo v organizaciji s katero sodelujete zaposlene lastne profesionalne oblikovalce?
- d) da, sem eden izmed njih
 - e) da, vendar nisem eden izmed njih (sem zunanji sodelavec)
 - f) z oblikovanjem se ukvarjajo priučeni posamezniki zaposleni v organizaciji
 - g) ne
 - h) ne vem
23. Ali organizacija, v kateri delate oziroma z njo sodelujete, najema zunanje oblikovalce?
- d) da, kot zunanje sodelavce, ki sodelujejo z internimi oblikovalci
 - e) da, sodeluje izključno z zunanjimi oblikovalci
 - f) ne najema zunanjih oblikovalcev
 - g) ne vem
24. Ali je organizacija, v kateri delate oziroma z njo sodelujete, v zadnjih petih letih najela znano oblikovalsko ime iz tujine?
- e) da
 - f) želeli so, a so bili predvideni stroški previsoki
 - g) ne
 - h) ne vem
25. Menite, da bi mora imeti oseba, ki se ukvarja z oblikovanjem posebna znanja in sposobnosti?
- d) da
 - e) ne
 - f) ne vem
26. Kakšna je vloga oblikovalca v organizaciji, ker delate oziroma s katero sodelujete? (možnih je več odgovorov)
- l) oblikuje vizualno podobo izdelka
 - m) oblikuje celostno podobo izdelka
 - n) oblikuje vizualno podobo vizualnih komunikacij
 - o) oblikuje celostno podobo komunikacij
 - p) oblikuje okolje
 - q) oblikuje korporativno podobo podjetja
 - r) oblikuje in inoviranja
 - s) aktivno sodeluje pri strateških odločitvah organizacije
 - t) aktivno sodeluje pri razvoju novih izdelkov
 - u) aktivno sodeluje v marketingu
 - v) drugo _____
27. V kateri točki oziroma na kateri stopnji razvoja izdelka navadno začnete sodelovati?
- h) v fazi postavljanja strategije za sledeče obdobje
 - i) v fazi raziskovanja potreb tržišča
 - j) v fazi postavitve marketinške zasnove
 - k) v prvi fazi razvoja izdelka
 - l) v fazi oblikovanja zunanjega izgleda izdelka
 - m) v fazi, ko je potrebno izdelku narediti celostno prodajno zasnovo
 - n) drugo _____

28. Ali bi za oblikovalce lahko trdili, da v veliki meri prispevajo informacije o socialnih in ekonomskih (nakupnih) trendih?
- e) da
 - f) ne
 - g) ne bi znal/a opredeliti
 - h) ne vem
29. Ali poznate primer, da je oblikovalec podal iniciativo, ki je kasneje rezultirala v inovacijo?
- d) da
 - e) ne
 - f) ne vem
30. Je inovacija bistvena spremenila trg na katerem deluje vaš naročnik?
- d) da
 - e) ne
 - f) ne vem
31. Ali ste / so inovacijo patentirali?
- d) da
 - e) ne
 - f) ne vem
32. Ali ob naročilu projekta prejmete *brief*?
- e) da
 - f) ne
 - g) ne vem
 - h) včasih
33. Ali aktivno sodelujete pri nastajanju *briefa*?
- e) da
 - f) ne
 - g) ne vem
 - h) včasih
34. So oblikovalski cilji jasno zastavljeni?
- e) praviloma zelo jasno in niso potrebna dodatna pojasnila
 - f) navadno pomanjkljivo in ima oblikovalec še veliko vprašanj
 - g) navadno zelo pomanjkljivo in skupaj z oblikovalcem določimo cilje
 - h) ne vem
35. Ali vaš naročnik dela raziskave na področju oblikovanja?
- d) da
 - e) ne
 - f) ne vem
36. Ste redno zaposleni v organizaciji. Ali je vaš delovni prostor strogo določen in ste nanj »priklenjeni« ali po želji lahko sodelujete pri planiranju, marketinških raziskavah, na strateških sestankih ipd?
- d) moj delovni prostor je strogo določen
 - e) moj delovni prostor je zelo svoboden - lahko sodelujem pri planiranju, ...
 - f) moj delovni prostor je določen, a po dogovoru z vodjem / vodstvom lahko po potrebi sodelujem pri planiranju, marketinških raziskavah, ...
37. Ste kot oblikovalec seznanjeni z višino sredstev, ki so namenjeni projektu?
- e) da
 - f) ne
 - g) ne vem

38. Ali je v upravi organizacije kdo zadolžen za področje oblikovanja?
- d) da
 - e) ne
 - f) ne vem
39. Ali vodilni v organizaciji sodelujejo v procesu oblikovanja?
- d) da
 - e) ne
 - f) ne vem
40. Ali vodilni v organizaciji odločajo o končnem oblikovanju?
- d) da
 - e) ne
 - f) ne vem
41. Menite, da je oblikovanje potrebno menedžerirati?
- e) da, celostno
 - f) da, na določenih segmentih
 - g) ne
 - h) ne vem
42. Menite, da bi z boljšim vodenjem oblikovanja lahko dosegli boljše rezultate?
- a) da, veliko boljše
 - b) da, boljše
 - c) ne
 - d) ne vem
43. Menite, da bi lahko svoje delo opravljali bolje, če bi imeli menedžerja za oblikovanje, ki bi skrbel za poslovno komunikacijo z naročnikom?
- a) da
 - b) mislim, da to ne bi vplivalo na moje delo
 - c) ne
 - d) ne vem
44. Kaj je po vašem naloga menedžmenta oblikovanja?
(možnih je več odgovorov)
- h) prispeva h korporativnim strateškim ciljem
 - i) menedžerira oblikovalske vire in oblikovalski proces
 - j) kultivira informacije in skrbi za idejne povezave zunaj organizacije
 - k) prispeva k inoviranju v organizaciji
 - l) prispeva k večji povezanosti različnih aktivnosti v organizaciji
 - m) menedžment oblikovanja kot posebna funkcija ni potreben
 - n) nimam mnenja
45. Ima naročnik osebo, ki menedžerira oblikovanje?
npr.: dizajn menedžer, art direktor, glavni oblikovalec,
- d) da
 - e) ne
 - f) ne vem
46. Kakšen je uradni naziv te osebe oziroma katero delovno mesto zaseda?
47. Ali je oseba, ki skrbi za oblikovalske aktivnosti izkušena in izobražena v oblikovanju?
- e) da, izkušena in formalno izobražena
 - f) da, izkušena brez formalne izobrazbe
 - g) ne
 - h) ne vem

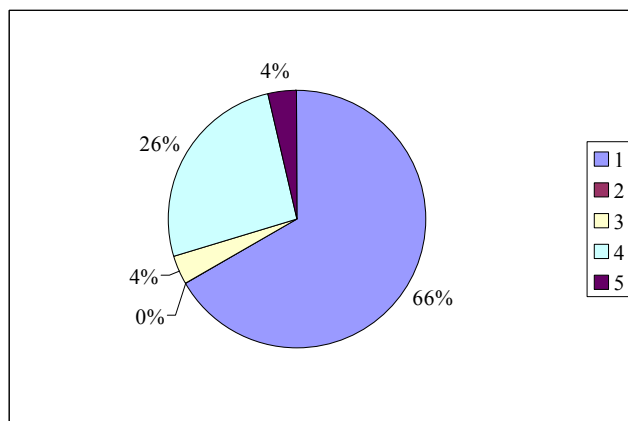
48. Ali je oseba, ki skrbi za oblikovalske aktivnosti spoštovana avtoriteta na večih področjih v organizaciji (npr.: v marketingu, v razvoju,...)?
- d) da
 - e) ne
 - f) ne vem
49. Kakšen vpliv in moč ima oseba, ki menedžerira oblikovanje?
- g) lahko vpliva na strategijo podjetja
 - h) lahko vpliva na oblikovanje in oblikovalca na določenem projektu
 - i) lahko deluje na področju oblikovanja
 - j) lahko deluje v celotne procesu in na vseh področjih, ki se dotikajo procesa oblikovanja
 - k) nima opaznega vpliva
 - l) nimamo osebe, ki bi menedžerirala oblikovanje
50. Če naročnik uradno nima osebe, ki bi bila zadolžena za menedžment oblikovanja, kdo skrbi za oblikovalske aktivnosti?
- j) določijo oblikovalca
 - k) projektni vodja
 - l) produktni vodja
 - m) vodja marketinga
 - n) vodja prodaje
 - o) vodja razvoja
 - p) predstavnik vodstva
 - q) nihče
 - r) drugo _____
51. V katerem oddelku ste organizirani (samo za redno zaposlene oblikovalce)?
- k) imamo poseben oddelek za oblikovanje
 - l) imamo poseben center za oblikovanje
 - m) v oddelku za marketing
 - n) v oddelku za razvoj in raziskave
 - o) v tehničnem oddelku
 - p) v proizvodnem oddelku
 - q) v oddelku za odnose z javnostmi
 - r) znotraj vodstva podjetja
 - s) oblikovalci so izključno zunanji sodelavci
 - t) drugo _____
52. S katerimi oddelki vse sodelujete?
(možnih je več odgovorov)
- h) z marketingom
 - i) s prodajo
 - j) s proizvodnjo
 - k) z razvojem in raziskavami
 - l) z vodstvom organizacije
 - m) s službo za stike z javnostmi
 - n) z zunanjimi sodelavci, strokovnjaki
53. Kako naročnik sprejme končno odločitev o oblikovanju?
- k) imajo poseben odbor, ki odloča o končni rešitvi
 - l) za vsako odločitev posebej sestavijo in skličejo odbor, ki odloči
 - m) končno rešitev izbere uprava organizacije
 - n) končno rešitev izbere marketing
 - o) končno rešitev izbere služba za stike z javnostmi
 - p) končno rešitev izbere služba za razvoj in raziskave
 - q) končno rešitev izbere na podlagi internega glasovanja
 - r) končno rešitev izbere na podlagi raziskav trga
 - s) ne vem
 - t) drugo _____

54. Je pri sprejetju končne odločitve prisoten tudi oblikovalec?
- e) da, oblikovalec, ki je oblikoval projekt
 - f) da, neodvisni oblikovalec, ki ni bil vpet v projekt
 - g) ne
 - h) ne vem
55. Ali so oblikovalski projekti strukturirani kot ostali projekti v podjetju?
- d) da
 - e) ne
 - f) ne vem
56. V kolikšni meri **je** po vašem mnenju **potreben nadzor** nad oblikovalci in njihovim delom?
- g) naš status ne sme bistveno odstopati od organizacijske kulture
 - h) naš status je lahko bolj svoboden
 - i) naš status mora biti zelo svoboden
 - j) zaradi narave dela smo ločeni od matične organizacije
 - k) ne vem
 - l) drugo _____
57. Ali je oblikovanje finančno upravljano?
- e) da, vedno
 - f) da, občasno
 - g) ne
 - h) ne vem
58. Ali rezultate oblikovanja evalvirate?
- f) da, enkrat po končanem projektu
 - g) da, večkrat v različnih intervalih
 - h) ne
 - i) ne vem
59. Si lahko zamišljate oblikovalca kot generalnega direktorja v vaši organizaciji?
- a) da
 - b) ne
60. Menite da je slovensko okolje (gospodarstvo, politika) naklonjeno oblikovanju?
- a) da
 - b) ne
 - c) ne vem

B1 Analiza rezultatov raziskave - oblikovalci

1. Kakšen je vaš trenutni status?

Graf 1: Status anketiranih oblikovalcev



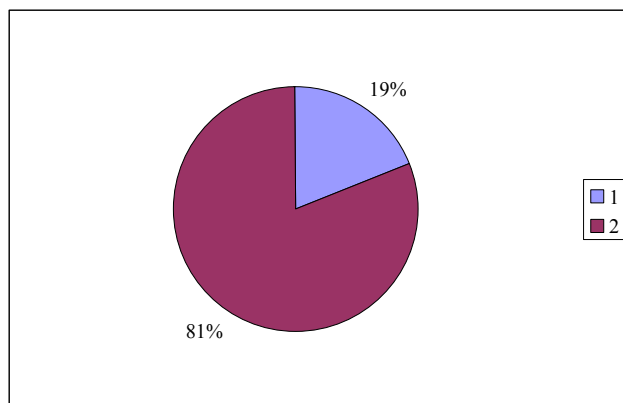
Niz 1 ... oblikovalec/ka zaposlen/a v organizaciji	66%	(18)
Niz 2 ... oblikovalec /ka zaposlen/a v oblikovalski agenciji	0%	(0)
Niz 3 ... oblikovalec /ka zaposlen/a v marketinški agenciji	4%	(1)
Niz 4 ... samozaposlen/a oblikovalec/ka (npr.: kulturni delavec, s.p., d.o.o.).....	26%	(7)
Niz 5 ... nisem zaposlen/a	4%	(1)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

Na vprašanje »Kakšen je vaš trenutni **status**?« so odgovorili vsi anketiranci, to je 27. Od tega jih je 66% zaposlenih v organizaciji, 4% v marketinški agenciji, 26% je samozaposlenih in 4% brez zaposlitve.

2. Ste včlanjeni v katero od oblikovalskih organizacij ali društev?

Graf 2: Članstvo v stanovskih organizacijah



Niz 1 ... da ... **19%** (5)

Niz 2 ... ne ... **81%** (22)

Skupaj odgovorov **100%** (27)

Analiza:

Na vprašanje »Ste včlanjeni v katero od oblikovalskih organizacij ali društev?« so odgovorili vsi anketiranci, to je 27. 19% jih je včlanjenih v stanovsko organizacijo oziroma združenje, medtem ko jih večina – 81%, ni včlanjenih nikamor.

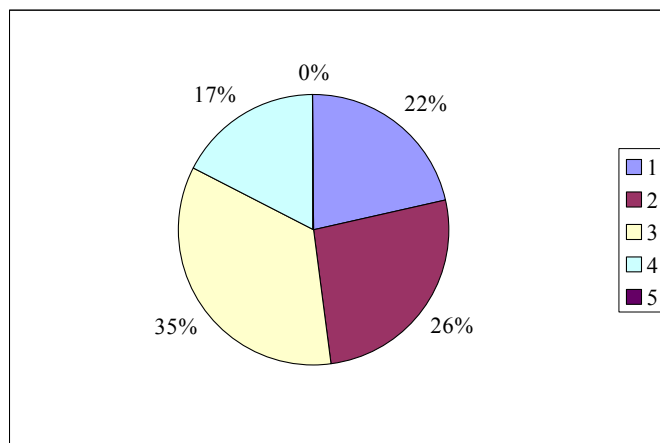
3. Katero?

Analiza:

Od včlanjenih anketirancev jih je večina (štirje) članov *Društva oblikovalcev Slovenije* (DOS). Enkrat je bilo navedeno tudi *Društvo urbanistov Slovenije*.

4. Se vam zdi stanovska / profesionalna organiziranost primerna?

Graf 3: Ocena stanovske organiziranosti



Niz 1 ... da **22%** (5)

Niz 2 ... zasilno **26%** (6)

Niz 3 ... neustrezno **35%** (8)

Niz 4 ... ne vem **17%** (4)

Niz 5 ... drugo **0%** (0)

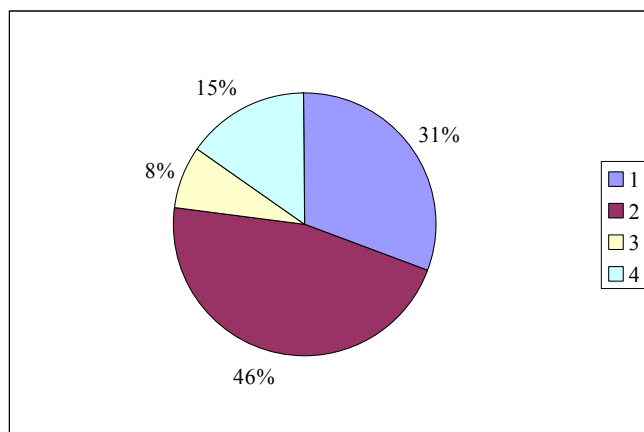
Skupaj odgovorov 100% (23)

Analiza:

Da je stanovska organiziranost primerna meni le 22% anketirancev. 26% opredeljuje organiziranost kot zasilno, 35% kot neustrezno in 17% neopredeljeno. Štirje anketiranci niso ocenjevali stanovske organiziranosti.

5. Menite, da bi v Sloveniji potrebovali borzo oblikovalcev, ki bi posredovala med oblikovalci in naročniki?

Graf 4: Borza oblikovalcev



Niz 1 ... da, nujno **31%** (8)

Niz 2 ... da **46%** (12)

Niz 3 ... ne **8%** (2)

Niz 4 ... ne vem **15%** (5)

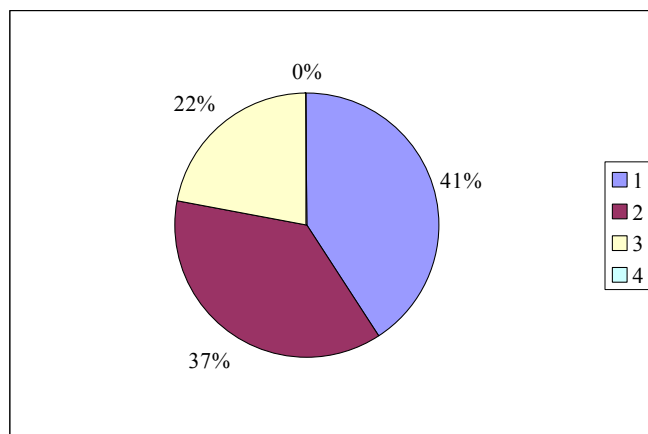
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

Borzo oblikovalcev vidi kot nujno v Slovenskem prostoru 31% anketiranih oblikovalcev. Da je potreba po borzi, se strinja 46% anketiranih. 8% ne vidita potrebe po borzi, 15% pa ne ve.

6. Kako bi opredelili organizacijo v kateri ste zaposleni oziroma katera je vaš glavni naročnik?

Graf 5: Tipi organizacij v katerih delujejo anketirani oblikovalci



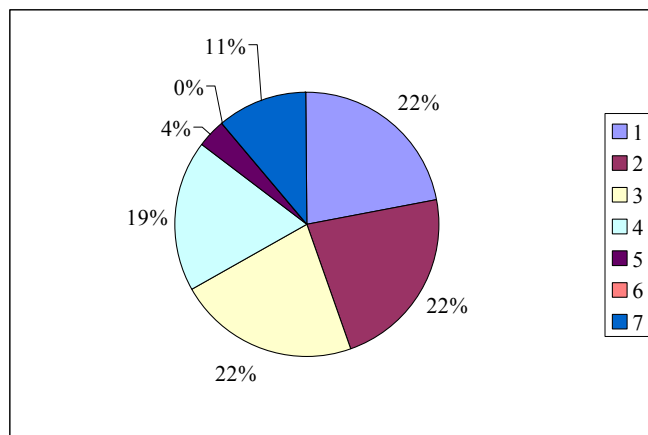
Niz 1 ... proizvodna	41%	(11)
Niz 2 ... storitvena	37%	(10)
Niz 3 ... proizvodno-storitvena	22%	(6)
Niz 4 ... neprofitna	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

Večina anketiranih oblikovalcev sodeluje s proizvodno organizacijo, kar 41%. V storitvenih organizacijah deluje 37% oblikovalcev, v proizvodno-storitvenih pa 22%. Nihče od anketirani oblikovalcev ne dela v neprofitni organizaciji.

7. Koliko časa ste že zaposleni v organizaciji oziroma koliko časa že sodelujete z vašim glavnim naročnikom?

Graf 6: Delovni staž anketiranih oblikovalcev



Niz 1 ... do 3 leta	22%	(6)
Niz 2 ... od 4 do 5 let	22%	(6)
Niz 3 ... od 6 do 10 let	22%	(6)
Niz 4 ... od 11 do 15 let	19%	(5)
Niz 5 ... od 16 do 20 let.....	4%	(1)
Niz 6 ... od 21 do 25 let	0%	(0)
Niz 7 ... več kot 25 let	11%	(3)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

22% anketiranih oblikovalcev je zaposlenih do tri leta, prav tako 22% med 4 in 5 leti ter dodatnih 22% med 6 in 10 leti. Od 11 do 15 let delovne dobe jih ima 19% anketiranih oblikovalcev, 4% med 16 in 20 leti ter 11% več kot 25 let.

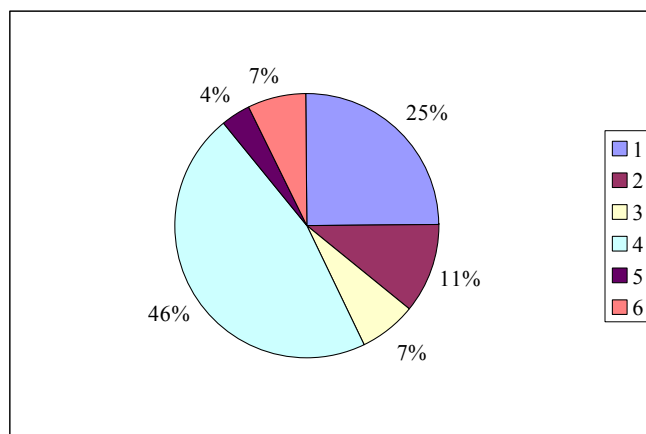
8. Katero delovno mesto zasedate v vaši organizaciji?

Analiza:

Anketiranci so navedli naslednja delovna mesta: *oblikovalec, direktor, kreativni direktor, tehnični oblikovalec, marketing direktor, oblikovalec svetlobe, samostojni oblikovalec v marketingu, kulturni delavec, projektant, glavni oblikovalec, raziskovalec, učitelj, inženir, direktor design centra.*

9. Kakšna je vaša izobrazba?

Graf 7: Izobrazbena stopnja anketiranih oblikovalcev



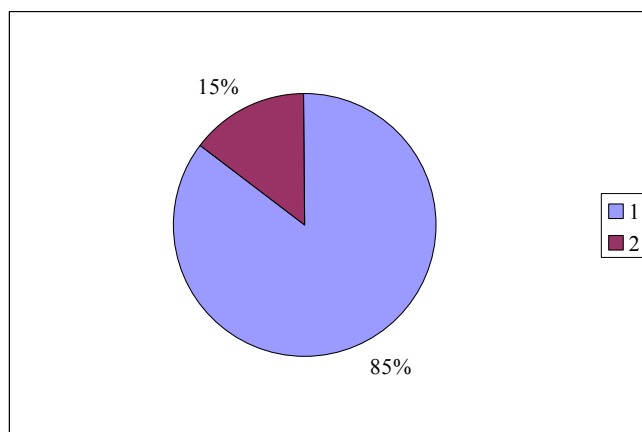
Niz 1 ... končana poklicna srednja šola	25%	(7)
Niz 2 ... končana gimnazija	11%	(3)
Niz 3 ... končana višja šola	7%	(2)
Niz 4 ... končana univerza	46%	(13)
Niz 5 ... končana specializacija.....	4%	(1)
Niz 6 ... končana magisterij ali doktorat	7%	(2)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

Poklicno srednjo šolo je končalo 25% anketirancev, gimnazijo 11%. Končano višjo šolo ima 7% anketirancev, največ – 46% jih ima končano visoko šolo, torej univerzitetno izobrazbo. Med anketiranci je tudi 4% specializantov in 7% magistrstov ali doktorantov.

10. Imate formalno izobrazbo s področja oblikovanja?

Graf 8: Formalna oblikovna izobrazba



Niz 1 ... da ... **85%** (23)

Niz 2 ... ne ... **15%** (4)

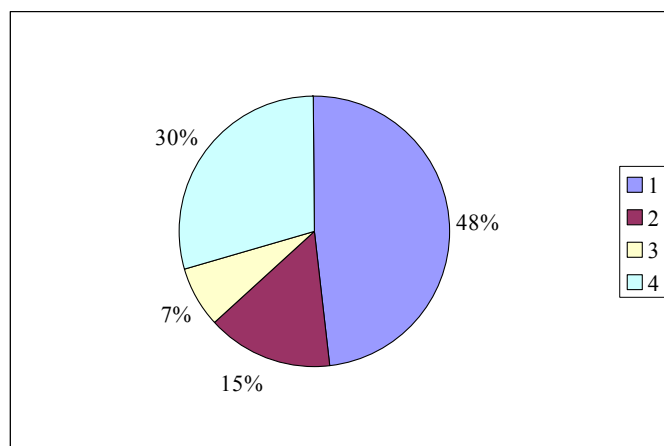
Skupaj odgovorov **100%** (27)

Analiza:

Formalno izobrazbo s področja oblikovanja ima 85% anketirancev, 15% pa je brez formalne oblikovalske izobrazbe.

11. Kako bi opredelili organizacijo, v kateri delate oziroma je vaš naročnik, z vidika oblikovanja?

Graf 9: Opredelitev organizacije z vidika oblikovanja



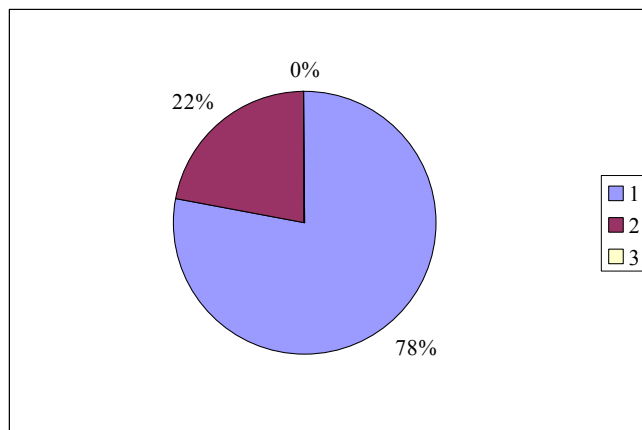
Niz 1 ... smo inovatorji v naši panogi, konkurenca nas kopira	46%	(13)
Niz 2 ... priredimo oblikovanje konkurence potrebam naše organizacije	15%	(4)
Niz 3 ... konkurenca nam je vir oblikovalskih idej	7%	(2)
Niz 4 ... konkurenca na naše oblikovanje ne vpliva	30%	(8)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

Da so inovatorji v panogi in jih konkurenca kopira meni 46% anketirancev. 15% anketirancev priredi oblikovanje konkurence potrebam njihove organizacije. 7% anketirancev ocenjuje, da je organizaciji konkurenca vir oblikovalskih idej, 30% pa jih meni, da konkurenca na oblikovanje v njihovih organizacijah ne vpliva.

12. Ali je inovativnost neločljivo povezana z oblikovanjem?

Graf 10: Povezanost inovativnosti in oblikovanja



Niz 1 ... da **78%** (21)

Niz 2 ... ne **22%** (6)

Niz 3 ... ne vem **0%** (0)

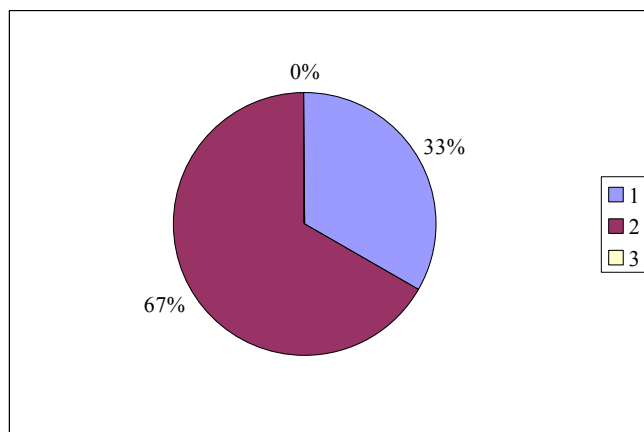
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

Da je inovativnost neločljivo povezana z oblikovanjem meni 78% anketirancev. Nasprotno jih 22% meni, da inovativnost ni neločljivo povezan z oblikovanjem. Neodločenih ni bilo.

13. Ali je oblikovanje vedno inovativno?

Graf 11: Inovativnost oblikovanja



Niz 1 ... da **33%** (9)

Niz 2 ... ne **67%** (18)

Niz 3 ... ne vem **0%** (0)

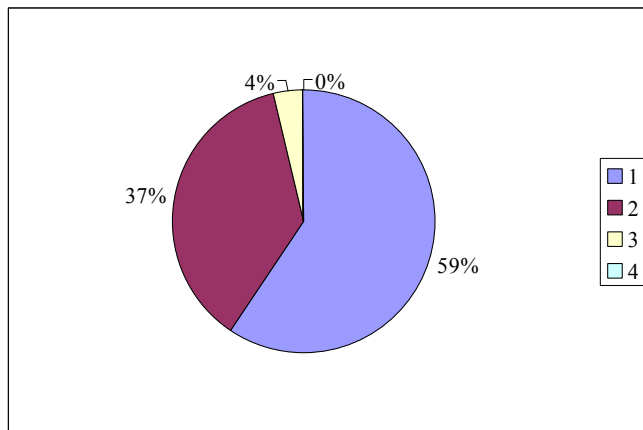
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

Da je oblikovanje vedno inovativno je ocenilo 33% anketirancev, medtem ko jih 67% meni, da oblikovanje ni vedno inovativno. Neodločenih ni bilo.

14. Ali vodstvo / uprava vašega naročnika daje vidno podporo oblikovanju?

Graf 12: Podpora vodstva ali uprave oblikovanju



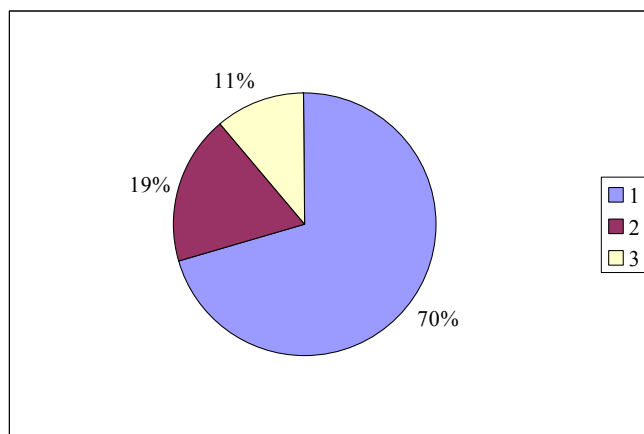
Niz 1 ... da, vidno podporo	59%	(16)
Niz 2 ... da, vendar minimalno podporo, odvisno od projekta	37%	(10)
Niz 3 ... ne	4%	(1)
Niz 4 ... ne vem	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

Vidno podporo uprave ali vodstva organizacije oblikovanju je opazilo 59% anketirancev. Minimalno podporo, odvisno od projekta je zaznalo 37% anketirancev, medtem ko jih 4% ni opazilo podpore vodstva ali uprave oblikovanju.

15. Ali vaš naročnik smatra oblikovanje kot enega ključnih faktorjev za doseganje strateških ciljev?

Graf 13: Oblikovanje in strateški cilji organizacije



Niz 1 ... da **70%** (19)

Niz 2 ... ne **19%** (5)

Niz 3 ... ne vem **11%** (3)

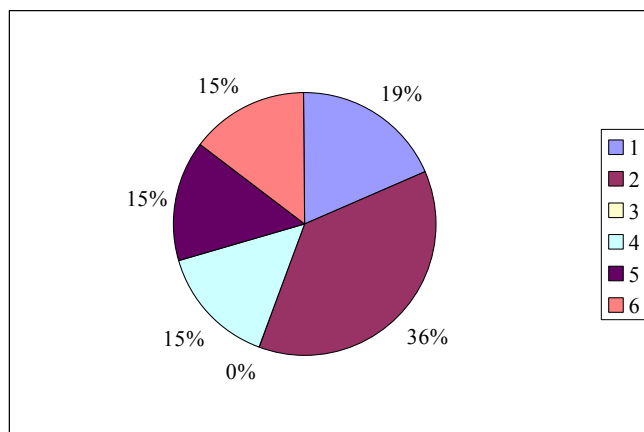
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

70% anketirancev je ocenilo, da njihov naročnik, organizacija smatra oblikovanje kot enega ključnih faktorjev za doseganje strateških ciljev. 19% anketirancev je ocenilo, da njihova organizacija oziroma naročnik ne smatra oblikovanja v povezavi s strateškimi cilji organizacije. 11% jih ne ve ali je to za organizacijo oziroma naročnika pomembno.

16. Ali ima vaš naročnik program korporativne identitete, ki vsebuje tudi programe za oblikovanje izdelkov, oblikovanje komunikacij (verbalnih in vizualnih) in oblikovanje okolja?

Graf 14: Korporativna identiteta organizacije



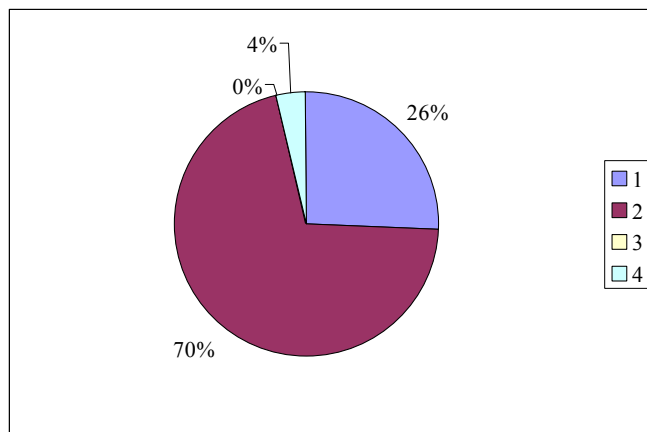
Niz 1 ... da, ima program korporativne identitete, ki vsebuje vse programe	19%	(5)
Niz 2 ... ima korporativno podobo, brez posameznih programov.....	36%	(10)
Niz 3 ... ima le en program, brez korporativne identitete	0%	(0)
Niz 4 ... ima več programov, ki pa niso korporativno vodeni	15%	(4)
Niz 5 ... ne	15%	(4)
Niz 6 ... nisem seznanjen	15%	(4)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

Da ima organizacija korporativno z vsemi posameznimi programi, meni 19% anketirancev. 36% anketirancev meni, da ima njihova organizacija korporativno podobo brez posameznih programov. 15% anketirancev deluje v organizaciji, ki ima več programov, ki niso korporativno vodeni. Z organizacijo brez korporativne podobe sodeluje 15% anketirancev, 15% anketirancev pa ni seznanjenih s tem ali ima organizacija korporativno podobo ali ne.

17. Ali oblikovanje vašega naročnika sledi razvoju oziroma globalizaciji organizacije?

Graf 15: Oblikovanje in globalizacija organizacije



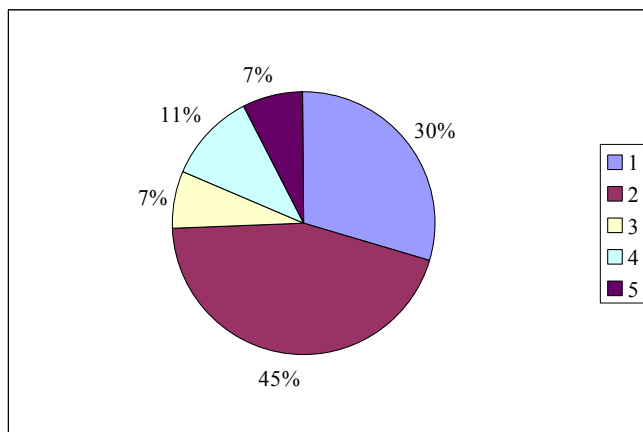
Niz 1 ... da	26%	(7)
Niz 2 ... delno, na nekaterih segmentih	70%	(19)
Niz 3 ... ne	0%	(0)
Niz 4 ... ne vem.....	4%	(1)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

Da oblikovanje sledi globalizaciji organizacije meni 26% anketirancev. Da delno, na nekaterih segmentih oblikovanje podpira globalizacijo organizacije meni 70% anketirancev. 4% anketiranih ne ve ali oblikovanje sledi globalizaciji organizacije.

18. Ali oblikovanje močno vpliva na kvaliteto izdelkov oziroma storitev vašega naročnika?

Graf 16: Oblikovanje in kvaliteta izdelkov



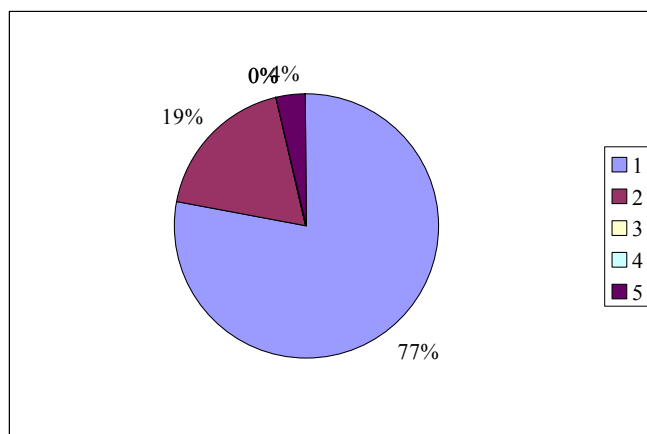
Niz 1 ... da, močno	30%	(8)
Niz 2 ... da, srednje	45%	(12)
Niz 3 ... da, minimalno	7%	(2)
Niz 4 ... ne, ne vpliva	11%	(3)
Niz 5 ... ne vem	7%	(2)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

30% anketirancev meni, da oblikovanje močno vpliva na kvaliteto izdelkov ali storitev njihovega naročnika. Srednji vpliv oblikovanja na kvaliteto je ocenilo 45% anketirancev. Minimalen vpliv je opredelilo 7% anketiranih, medtem ko jih 11% meni da oblikovanje ne vpliva na kvaliteto izdelkov ali storitev. 7% jih ne ve.

19. Ali oblikovanje močno vpliva na prepoznavnost vašega naročnika?

Graf 17: Oblikovanje in prepoznavnost naročnika



Niz 1 ... da, močno **77%** (21)

Niz 2 ... da, srednje **19%** (5)

Niz 3 ... da, minimalno **0%** (0)

Niz 4 ... ne, ne vpliva **0%** (0)

Niz 5 ... ne vem **4%** (1)

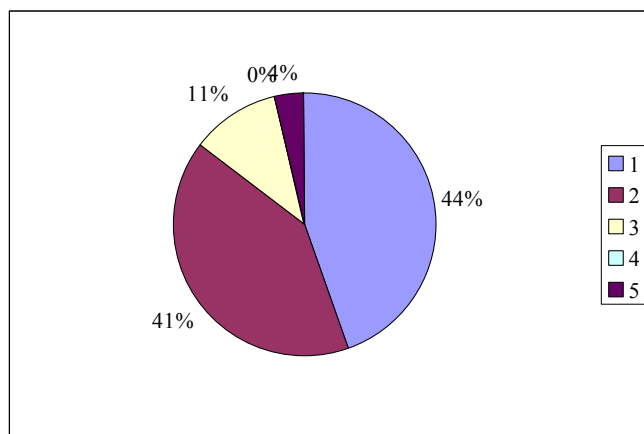
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

Da ima oblikovanje močan vpliv na prepoznavnost naročnika meni kar 77% anketiranih oblikovalcev. Srednje močan vpliv opredeljuje 19% oblikovalcev. 4% anketiranih ne ve ali oblikovanje vpliva na prepoznavnost naročnika.

20. Ali oblikovanje močno vpliva na dodano vrednost izdelkov oziroma storitev vašega naročnika?

Graf 18: Oblikovanje in dodana vrednost izdelkov ali storitev



Niz 1 ... da, močno **44%** (12)

Niz 2 ... da, srednje **41%** (11)

Niz 3 ... da, minimalno **11%** (3)

Niz 4 ... ne, ne vpliva **0%** (0)

Niz 5 ... ne vem **4%** (1)

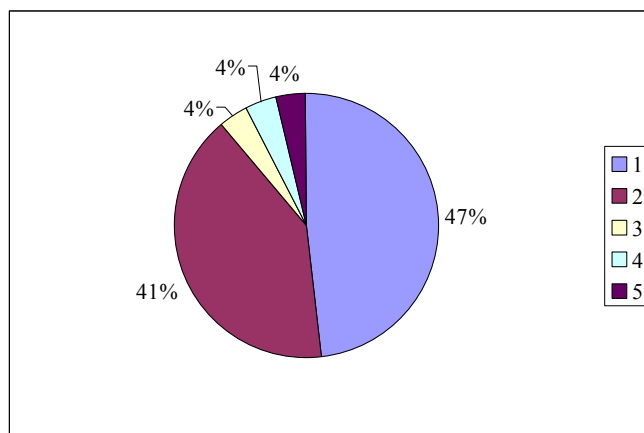
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

Da oblikovanje močno vpliva na dodano vrednost izdelkov ali storitev meni 44% anketirancev. 41% jih meni, da vpliva srednje in 11% jih meni, da je vpliv oblikovanja na dodano vrednost minimalen. 4% anketirancev ne ve.

21. Ali oblikovanje močno vpliva na konkurenčnost vašega naročnika?

Graf 19: Oblikovanje in konkurenčnost naročnika



Niz 1 ... da, močno **47%** (13)

Niz 2 ... da, srednje **41%** (11)

Niz 3 ... da, minimalno **4%** (1)

Niz 4 ... ne, ne vpliva **4%** (1)

Niz 5 ... ne vem **4%** (1)

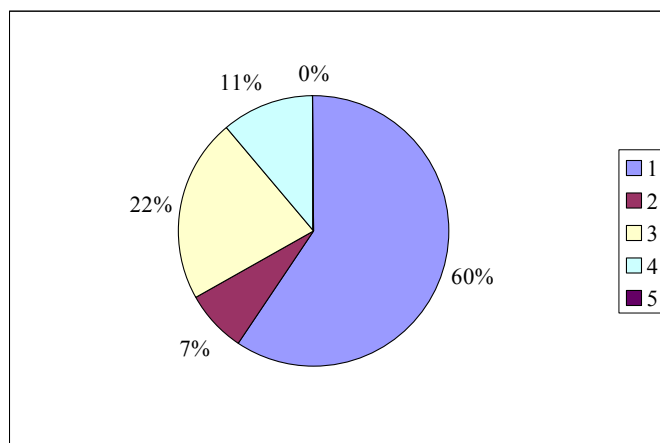
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

Da je naročnik s pomočjo oblikovanja lahko močno konkurenčen meni 47% anketirancev. Srednje povečanje konkurenčnosti z oblikovanjem opaža 41% anketirancev. 4% jih meni, da oblikovanje minimalno vpliva na konkurenčnost organizacije. Da oblikovanje sploh ne vpliva na konkurenčnost jih meni prav tako 4%. In ponovno je 4% anketirancev, ki ne vedo.

22. Ali imajo v organizaciji s katero sodelujete zaposlene lastne profesionalne oblikovalce?

Graf 20: Ali ima organizacija zaposlene lastne oblikovalce



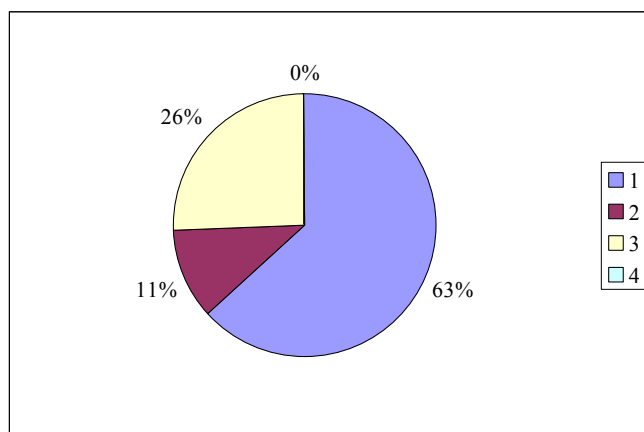
Niz 1 ... da, sem eden izmed njih	60%	(16)
Niz 2 ... da, vendar nisem eden izmed njih	7%	(2)
Niz 3 ... z oblikovanjem se ukvarjajo priučeni posamezniki zaposleni v org.	22%	(6)
Niz 4 ... ne	11%	(3)
Niz 5 ... ne vem	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

Kar 60% anketiranih oblikovalcev je zaposlenih v organizacijah v katerih delujejo. 7% anketirancev sodeluje z organizacijo, ki ima zaposlene lastne oblikovalce. Da imajo v organizaciji zaposlene priučene oblikovalce, laike je potrdilo 22% anketiranih. 11% anketiranih sodeluje z organizacijami, ki nimajo zaposlenih lastnih oblikovalcev.

23. Ali organizacija, v kateri delate oziroma z njo sodelujete, najema zunanje oblikovalce?

Graf 21: Ali organizacija sodeluje z zunanjimi oblikovalci?



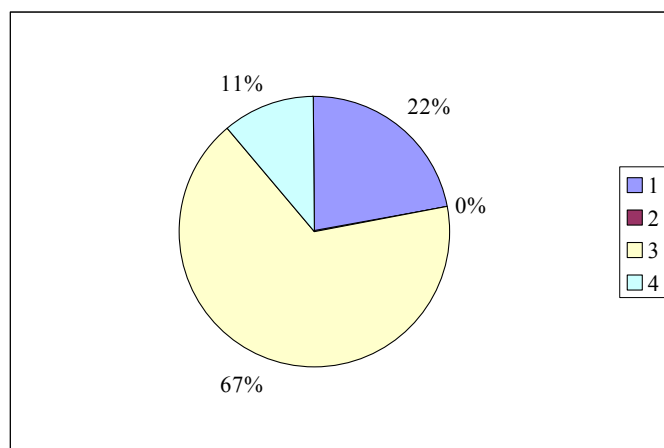
Niz 1 ... da, kot zunanje sodelavce, ki sodelujejo z internimi oblikovalci	63%	(17)
Niz 2 ... da, sodeluje izključno z zunanjimi oblikovalci	11%	(3)
Niz 3 ... ne najema zunanjih oblikovalcev	26%	(7)
Niz 5 ... ne vem	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

63% anketirancev pravi, da organizacije najemajo zunanje oblikovalce - sodelavce, ki sodelujejo z internimi oblikovalci. 11% anketirancev sodeluje z organizacijo, ki sodeluje izključno z zunanjimi oblikovalci. 26% anketirancev dela v organizacijah, ki ne najemajo zunanjih oblikovalcev.

24. Ali je organizacija, v kateri delate oziroma z njo sodelujete, v zadnjih petih letih najela znano oblikovalsko ime iz tujine?

Graf 22: Ali je organizacija v zadnjih petih letih najela znano oblikovalsko ime iz tujine?



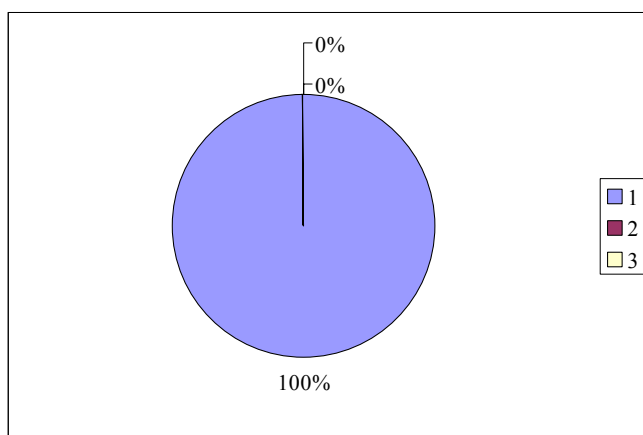
Niz 1 ... da	22%	(6)
Niz 2 ... želeli so, a so bili predvideni stroški previsoki	0%	(0)
Niz 3 ... ne	67%	(18)
Niz 4 ... ne vem	11%	(3)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

22% anketirancev sodeluje z organizacijo, ki je najela znano oblikovalsko ime iz tujine. Niti en anketiranec ne pozna organizacije, ki je želela najeti tujega oblikovalca, a ga zaradi previsokih stroškov kasneje ni. Kar 67% anketirancev sodeluje z organizacijami, ki niso najele znanih tujih oblikovalskih imen. 11% anketiranih ne ve.

25. Menite, da bi mora imeti oseba, ki se ukvarja z oblikovanjem posebna znanja in sposobnosti?

Graf 23: Ali mora imeti oblikovalec posebna znanja in sposobnosti?



Niz 1 ... da **100%** (27)

Niz 2 ... ne **0%** (0)

Niz 3 ... ne vem **0%** (0)

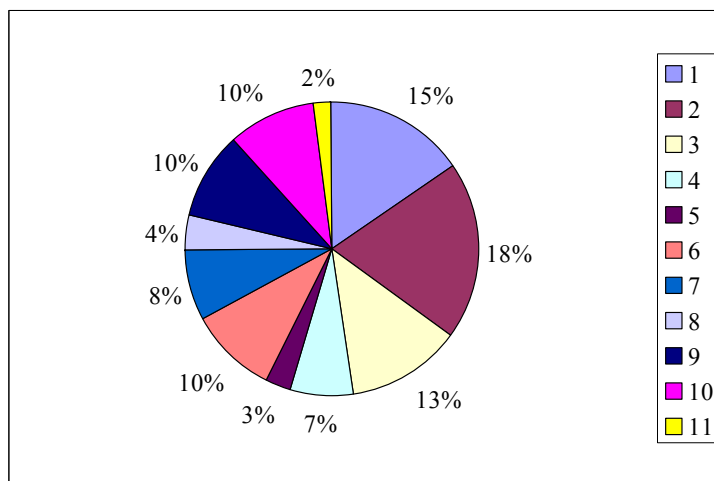
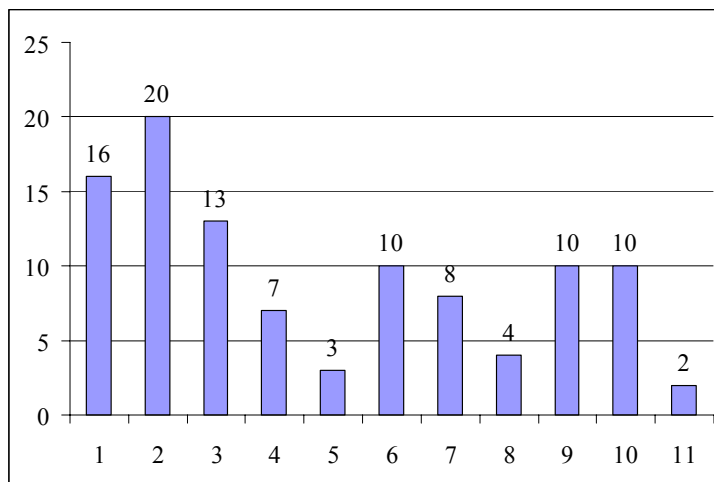
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

Vseh 27 anketirancev je enotnega mnenja, da mora oseba, ki se ukvarja z oblikovanjem imeti posebna znanja in sposobnosti.

26. Kakšna je vloga oblikovalca v organizaciji, ker delate oziroma s katero sodelujete?

Graf 24: Vloga oblikovalca v organizaciji?



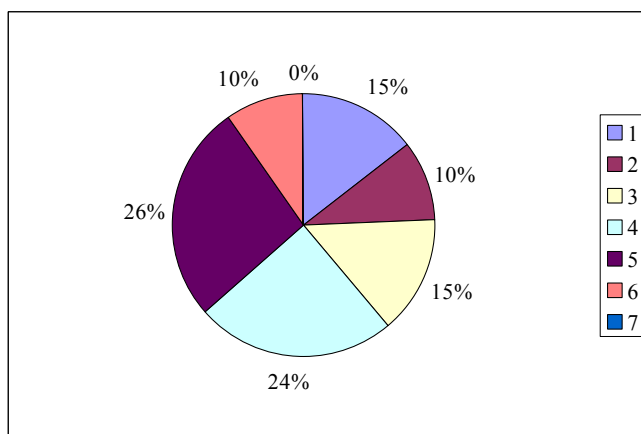
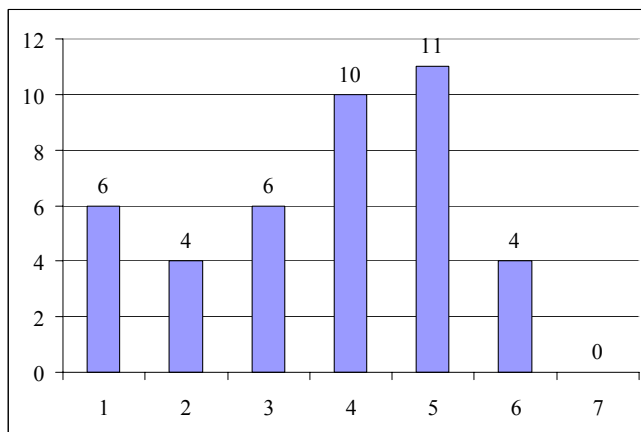
Stolpec 1 ... oblikuje vizualno podobo izdelka	16	2	15%
Stolpec 2 ... oblikuje celostno podobo izdelka	20	1	18%
Stolpec 3 ... oblikuje vizualno podobo vizualnih komunikacij	13	3	13%
Stolpec 4 ... oblikuje celostno podobo komunikacij	7	6	7%
Stolpec 5 ... oblikuje okolje	3	8	3%
Stolpec 6 ... oblikuje korporativno podobo organizacije	10	4	10%
Stolpec 7 ... oblikuje in inoviranja	8	5	8%
Stolpec 8 ... aktivno sodeluje pri strateških odločitvah organizacije	4	7	4%
Stolpec 9 ... aktivno sodeluje pri razvoju novih izdelkov	10	4	10%
Stolpec 10 ... aktivno sodeluje v marketingu	10	4	10%
Stolpec 11 ... drugo	2	9	2%
Skupaj odgovorov	103		100%

Analiza:

Največ anketirancev, kar 20 (18%), je opredelilo oblikovanje celostne podobe izdelka kot njihovo glavno nalogo. Na drugem mestu je vizualna podoba izdelka (16 > 15%), na tretjem vizualna podoba vizualnih komunikacij (13 > 13%), sledi četrto mesto, ki si ga delijo: oblikovanje korporativne podobe organizacije, aktivno sodelovanje pri razvoju novih izdelkov in aktivno sodelovanje v marketingu (vse tri aktivnosti so dobile po 10 glasov anketirancev > 10%). Na petem mestu je naloga oblikovanja in inoviranja (8 > 8%), na šestem oblikovanje celostne podobe komunikacij (7%), na sedmem aktivno sodelovanje pri strateških odločitvah organizacije (4%) in na osmem – oblikovanje okolja (3%). Dva anketiranca sta se odločila tudi za drugo (nista opredelila > 2%).

27. V kateri točki oziroma na kateri stopnji razvoja izdelka navadno začnete sodelovati?

Graf 25: V kateri točki oz na kateri stopnji se vključi oblikovalec?



Stolpec 1 ... v fazi postavljanja strategije za sledeče obdobje	6	3	15%
Stolpec 2 ... v fazi raziskovanja potreb tržišča	4	4	10%
Stolpec 3 ... v fazi postavitve marketinške zasnove	6	3	15%
Stolpec 4 ... v prvi fazi razvoja izdelka	10	2	24%
Stolpec 5 ... v fazi oblikovanja zunanjega izgleda izdelka	11	1	26%
Stolpec 6 ... v fazi, ko je potrebno izdelku narediti celostno prodajno zasnovo	4	4	10%
Stolpec 7 ... drugo	0	5	0%
Skupaj odgovorov	41	100%	

Analiza:

Največ anketiranih oblikovalcev vstopi v proces oblikovanja v fazi oblikovanja zunanjega izgleda izdelka (26%), takoj za njimi je druga skupina anketirancev, ki vstopijo v prvi fazi

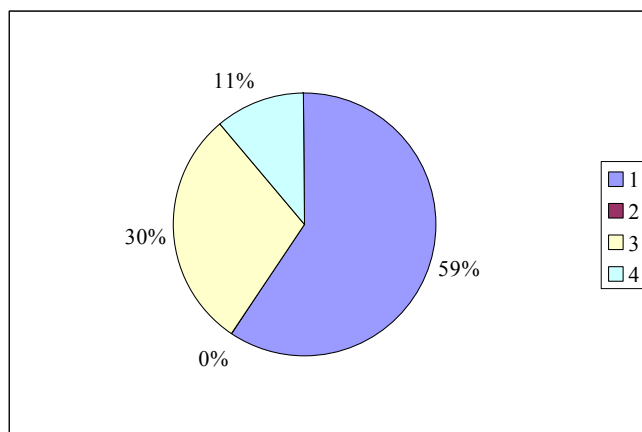
razvoja izdelka (24%). Na tretjem mestu sta faza marketinške zasnove (15%) in faza postavljanja strategije za sledeče obdobje (15%). Na četrtem mestu sta: faza raziskovanja potreb tržišča (10%) in faza izdelave celostne prodajne zasnove (10%).

Zaključek / komentar:

Vprašanje ni bilo mišljeno z možnostjo več odgovorov, a izkazalo se je, da je veliko anketirancev izpolnilo več možnosti, kar kaže na to, da v proces niso nujno vključeni ves čas, ampak vstopajo, sodelujejo sekvenčno. To nam lahko pokaže tudi na to, da organizacije oziroma naročniki oblikovanje še vedno obravnavajo kot enkratno dejanje, določeno fazo v procesu in ne kot proces, ki je vključen že v postavljanju strategije.

28. Ali bi za oblikovalce lahko trdili, da v veliki meri prispevajo informacije o socialnih in ekonomskih (nakupnih) trendih?

Graf 26: Oblikovalci in socialni in ekonomski (nakupni) trendi?



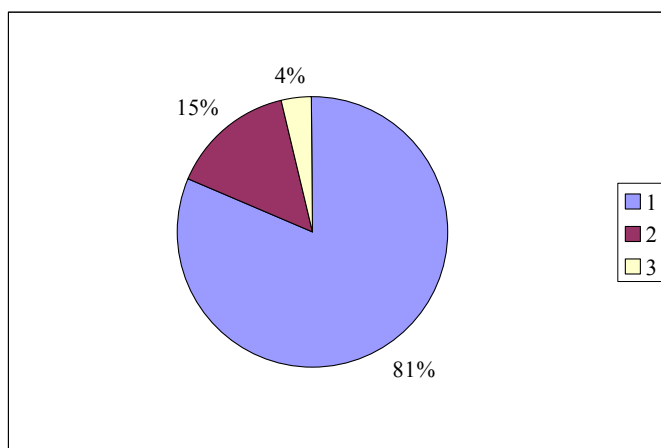
Niz 1 ... da	59%	(16)
Niz 2 ... ne	0%	(0)
Niz 3 ... ne bi znal/a opredeliti.....	30%	(8)
Niz 4 ... ne vem	11%	(3)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

Večina anketirancev – 59%, jih meni da oblikovalci v veliki meri prispevajo informacije o socialnih in ekonomskih, nakupnih trendih. Nihče od anketiranih oblikovalcev ne trdi, da temu ni tako. 30% anketirancev ne bi znalo opredeliti v kolikšni meri oblikovalci prispevajo te informacije. 11% anketiranih ne ve ali te informacije prispevajo ali ne.

29. Ali poznate primer, da je oblikovalec podal iniciativo, ki je kasneje rezultirala v inovacijo?

Graf 27: Iniciativa oblikovalca, ki je kasneje rezultirala v inovacijo



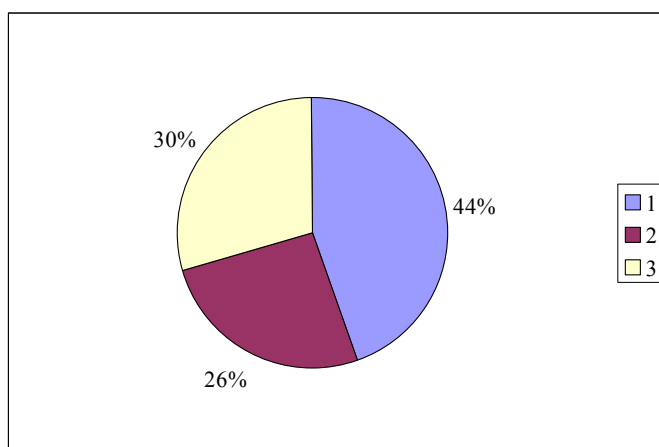
Niz 1 ... da	81%	(22)
Niz 2 ... ne	15%	(4)
Niz 3 ... ne vem	4%	(1)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

Kar 81% anketirancev pozna primer, ko je iniciativa podana s strani oblikovalca rezultirala v inovacijo. 15% anketiranih takega primera ne pozna. 4% anketiranih ne ve.

30. Je inovacija bistvena spremenila trg na katerem deluje vaš naročnik?

Graf 28: Je inovacija bistveno spremenila trg?



Niz 1 ... da **44%** (12)

Niz 2 ... ne **26%** (7)

Niz 3 ... ne vem **30%** (8)

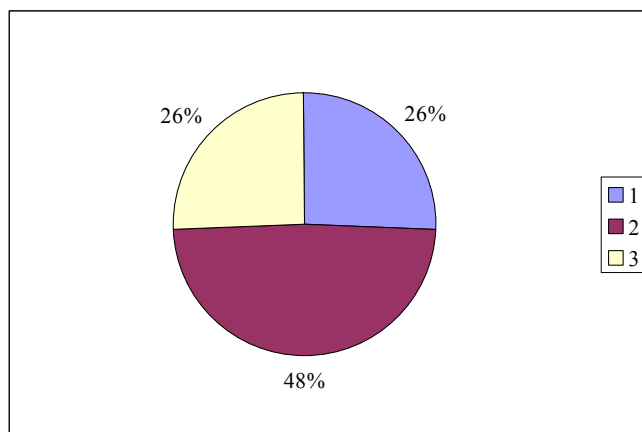
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

44% anketirancev trdi, da je inovacija spremenila trg na katerem deluje organizacija oziroma naročnik. 26% anketirancev spremembe na trgu ni opazilo. 30% anketirancev pa ne ve ali se je kaj spremenilo po lansiranju inovacije na trg.

31. Ali ste / so inovacijo patentirali?

Graf 29: Patentiranje inovacije



Niz 1 ... da **26%** (7)

Niz 2 ... ne **48%** (13)

Niz 3 ... ne vem **26%** (7)

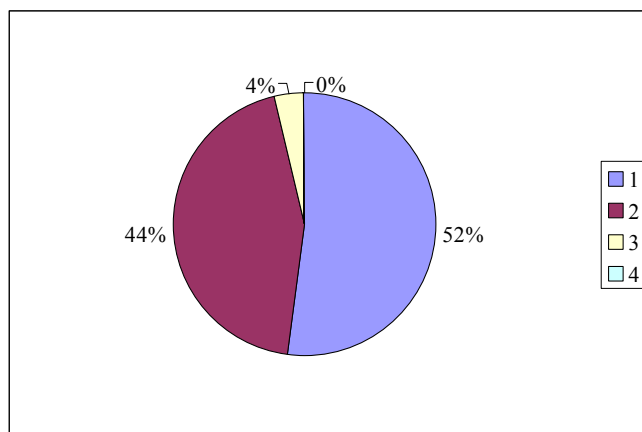
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

26% anketirancev pravi, da so inovacijo patentirali. Največ anketirancev (48%) trdi, da inovacije niso patentirali. 26% anketirancev ne ve ali je bila inovacija patentirana ali ne.

32. Ali ob naročilu projekta prejmete *brief*?

Graf 30: Ali oblikovalci prejmejo *brief*?



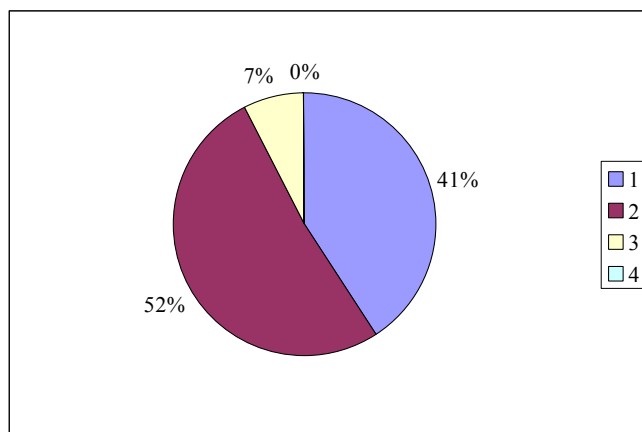
Niz 1 ... da	52%	(14)
Niz 2 ... ne	44%	(12)
Niz 3 ... včasih	4%	(1)
Niz 4 ... ne vem	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

52% anketirancev ob naročilu prejme *brief*, 44% pa ne. 4% anketiranih včasih prejme *brief*, včasih ne.

33. Ali aktivno sodelujete pri nastajanju *briefa*?

Graf 31: Ali oblikovalec sodeluje pri nastajanju *briefa*?



Niz 1 ... da **41%** (11)

Niz 2 ... ne **52%** (14)

Niz 3 ... včasih **7%** (2)

Niz 4 ... ne vem **0%** (0)

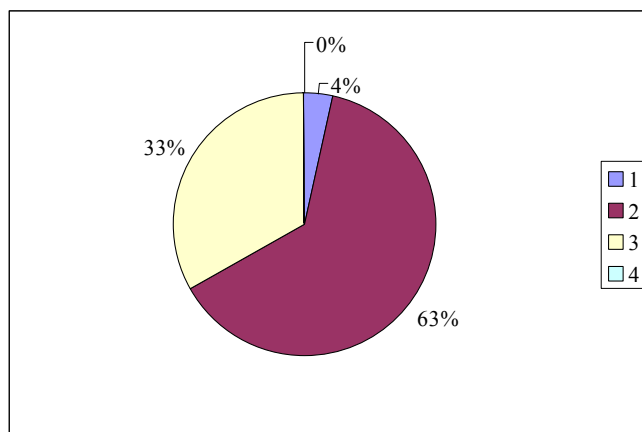
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

Večina (52%) anketirancev ne sodeluje pri nastajanju *briefa*. 41% anketirancev sodeluje pri nastajanju, 7% pa včasih.

34. So oblikovalski cilji jasno zastavljeni?

Graf 32: So oblikovalski cilji jasno zastavljeni?



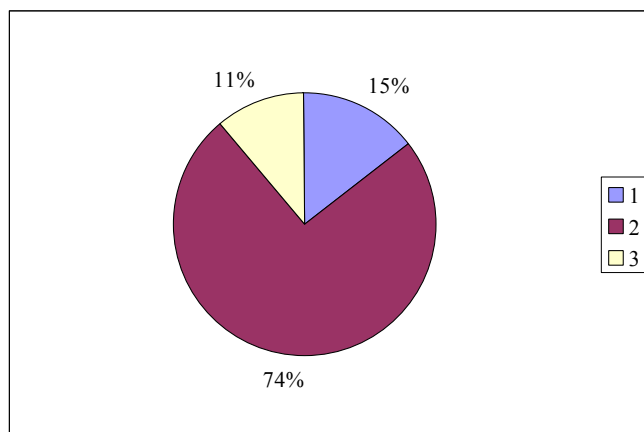
Niz 1 ... praviloma zelo jasno in niso potrebna dodatna pojasnila	4%	(1)
Niz 2 ... navadno pomanjkljivo in ima oblikovalec še veliko vprašanj	63%	(17)
Niz 3 ... navadno zelo pomanjkljivo in skupaj z oblikovalcem določimo cilje ...	33%	(9)
Niz 4 ... ne vem	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

Da so oblikovalski cilji jasno zastavljeni in niso potrebna dodatna pojasnila, meni le 4% anketiranih. 63% jih meni, da so cilji navadno zastavljeni pomanjkljivo in imajo še veliko vprašanj. 33% pa jih meni, da so cilji zastavljeni zelo pomanjkljivo in organizacija nato skupaj z oblikovalcem določi oblikovalske cilje.

35. Ali vaš naročnik dela raziskave na področju oblikovanja?

Graf 33: Raziskave na področju oblikovanja



Niz 1 ... da 15% (4)

Niz 2 ... ne 74% (20)

Niz 3 ... ne vem 11% (3)

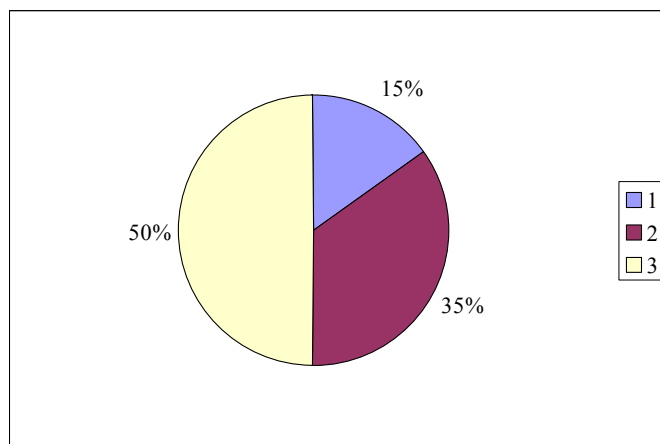
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

15% anketirancev sodeluje z organizacijo, ki dela raziskave na področju oblikovanja. Velika večina, kar 74%, jih sodeluje z organizacijo, ki takšnih raziskav ne opravlja. 11% anketiranih ne ve ali se raziskave opravljajo ali ne.

36. Ste redno zaposleni v organizaciji. Ali je vaš delovni prostor strogo določen in ste nanj »priklenjeni« ali po želji lahko sodelujete pri planiranju, marketinških raziskavah, na strateških sestankih ipd?

Graf 34: Delovni prostor oblikovalca v organizaciji



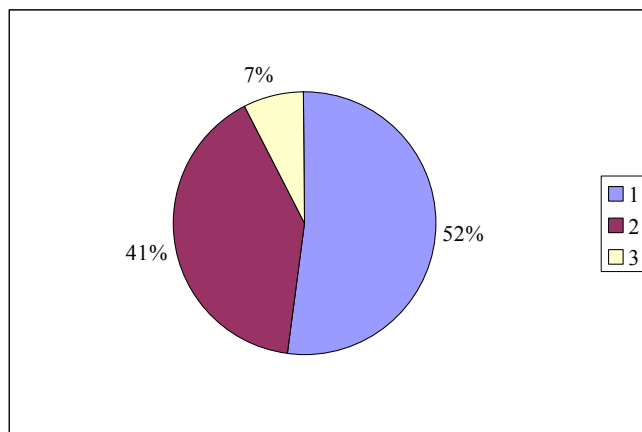
Niz 1 ... moj delovni prostor je strogo določen;	15%	(4)
Niz 2 ... moj delovni prostor je zelo svoboden - lahko sodelujem pri planiranju,	35%	(9)
Niz 3 ... moj delovni prostor je določen, a po dogovoru z vodjem / vodstvom lahko po potrebi sodelujem pri planiranju, marketinških raziskavah, ...	50%	(13)
Skupaj odgovorov	100%	(26)

Analiza:

15% anketirancev ima delovni prostor strogo določen, 35% anketirancev ima zelo svoboden delovni prostor. Največ, 50% anketirancev, ima določen delovni prostor, a po dogovoru lahko sodelujejo pri planiranju, marketinških raziskavah, ...

37. Ste kot oblikovalec seznanjeni z višino sredstev, ki so namenjeni projektu?

Graf 35: Seznanjenost s sredstvi namenjenimi projektu



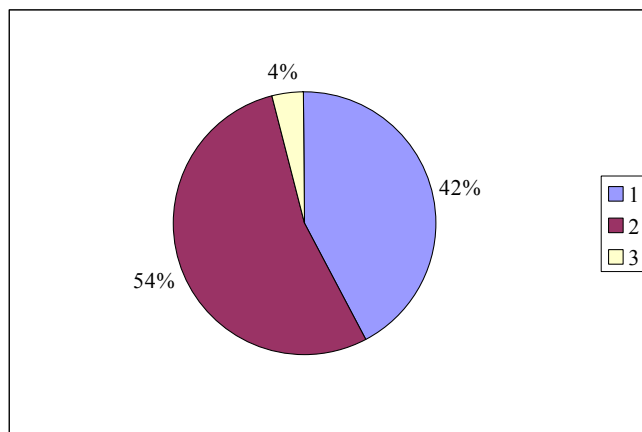
Niz 1 ... da	52%	(14)
Niz 2 ... ne	41%	(11)
Niz 3 ... včasih	7%	(2)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

Kar 52% anketirancev je seznanjenih z višino sredstev, ki so namenjeni projektu. 41% anketirancev ni seznanjenih z višino sredstev, 7% anketirancev pa včasih ve za višino sredstev včasih ne.

38. Ali je v upravi organizacije kdo zadolžen za področje oblikovanja?

Graf 36: Je v upravi kdo zadolžen za oblikovanje?



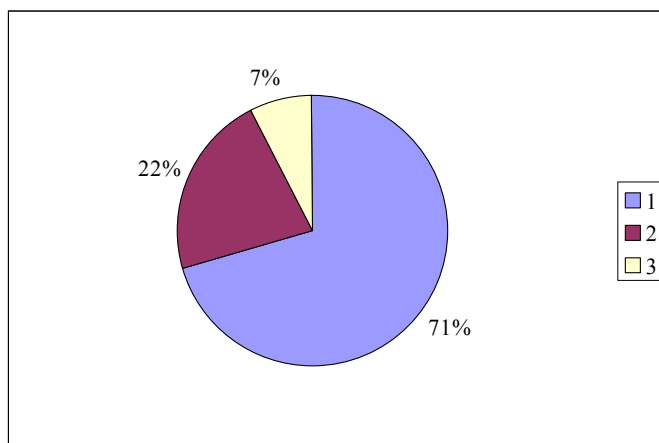
Niz 1 ... da	42%	(11)
Niz 2 ... ne	54%	(14)
Niz 3 ... ne vem	4%	(1)
Skupaj odgovorov	100%	(26)

Analiza:

42% anketirancev sodeluje v/z organizaciji/jo, kjer imajo v upravi člana zadolženega za oblikovanje. 54% anketirancev sodeluje z organizacijami, ki nimajo v upravi nikogar, ki bi bil zadolžen za oblikovanje. 4% jih ne ve.

39. Ali vodilni v organizaciji sodelujejo v procesu oblikovanja?

Graf 37: Ali vodilni v organizaciji sodelujejo v procesu oblikovanja?



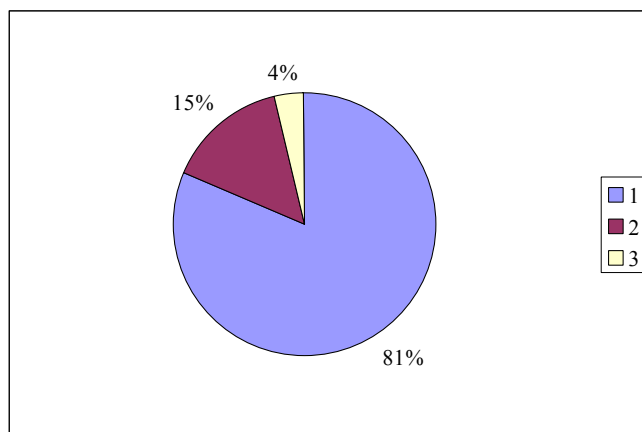
Niz 1 ... da	71%	(19)
Niz 2 ... ne	22%	(6)
Niz 3 ... ne vem	7%	(2)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

Kar 71% anketiranih oblikovalcev se srečuje s sodelovanjem vodilnih v procesu oblikovanja. 22% anketirancev se ne srečuje s sodelovanjem vodilnih pri oblikovanju. 7% anketirancev ne ve ali vodilni sodelujejo v procesu oblikovanja ali ne.

40. Ali vodilni v organizaciji odločajo o končnem oblikovanju?

Graf 38: Ali vodilni v organizaciji odločajo o končnem oblikovanju?



Niz 1 ... da **81%** (22)

Niz 2 ... ne **15%** (4)

Niz 3 ... ne vem **4%** (1)

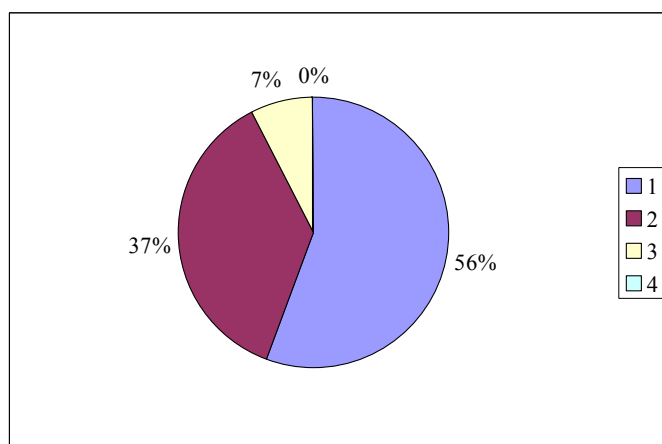
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

81% anketirancev je opazilo, da vodilni odločajo o končnem oblikovanju. 15% anketiranih tega ni zaznalo, 4% pa ne ve ali vodilni odločajo o oblikovanju ali ne.

41. Menite, da je oblikovanje potrebno menedžerirati?

Graf 39: Je oblikovanje potrebno menedžerirati?



Niz 1 ... da, celostno **56%** (15)

Niz 2 ... da, na določenih segmentih **37%** (10)

Niz 3 ... ne **7%** (2)

Niz 4 ... ne vem **0%** (0)

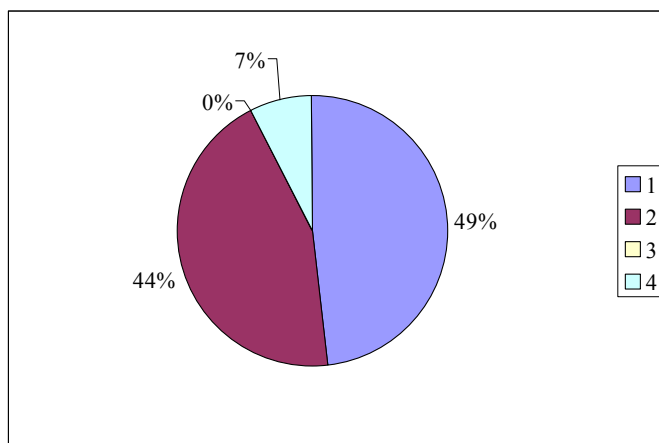
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

56% anketirancev meni, da je oblikovanje potrebno celostno menedžerirati, 37% pa, da samo na določenih segmentih. 7% jih meni, da oblikovanja ni potrebno menedžerirati.

42. Menite, da bi z boljšim vodenjem oblikovanja lahko dosegli boljše rezultate?

Graf 40: Bi z boljšim vodenjem oblikovanja lahko dosegli boljše rezultate?



Niz 1 ... da, veliko boljše **49%** (13)

Niz 2 ... da, boljše **44%** (12)

Niz 3 ... ne **0%** (0)

Niz 4 ... ne vem **7%** (2)

Skupaj odgovorov 100% (27)

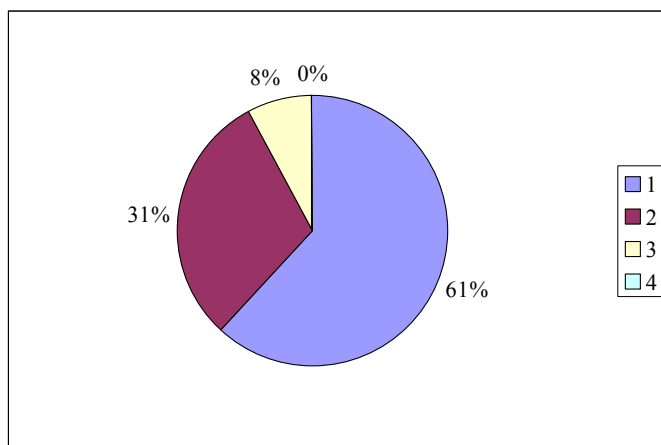
Analiza:

49% anketirancev meni, da bi bili z menedžmentom oblikovanja rezultati veliko boljši.

44% jih meni, da bi bili boljši, 7% pa jih ne ve ali bi to vplivalo na rezultate.

43. Menite, da bi lahko svoje delo opravljali bolje, če bi imeli menedžerja za oblikovanje, ki bi skrbel za poslovno komunikacijo z naročnikom?

Graf 41: Bi menedžer z oblikovanje omogočil boljše pogoje za delo?



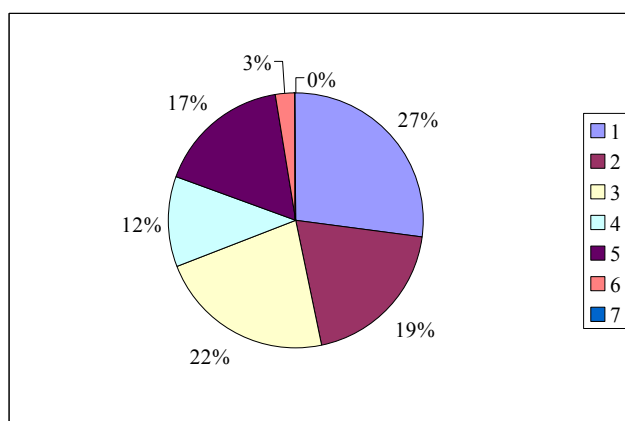
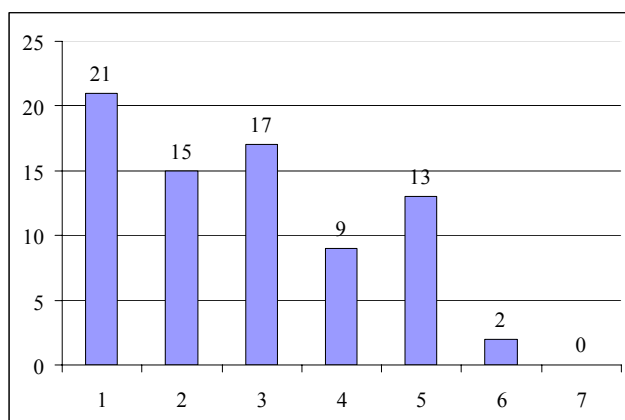
Niz 1 ... da	61%	(16)
Niz 2 ... mislim, da to ne bi vplivalo na moje delo	31%	(8)
Niz 3 ... ne	8%	(2)
Niz 4 ... ne vem	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(26)

Analiza:

61% anketirancev meni, da bi z menedžerjem oblikovanja bolje opravljali svoje delo. 31% anketirancev je mnenja, da to na njihovo delo ne bi imelo vpliva, 8% pa jih meni, da menedžer oblikovanja ne bi omogočil boljših pogojev zadelo.

44. Kaj je po vašem naloga menedžmenta oblikovanja?

Graf 42: Naloge menedžmenta oblikovanja z vidika oblikovalcev



Stolpec 1 ... prispeva h korporativnim strateškim ciljem	21	1	27%
Stolpec 2 ... menedžerira oblikovalske vire in oblikovalski proces	15	3	19%
Stolpec 3 ... kultivira informacije in skrbi za idejne povezave zunaj org	17	2	22%
Stolpec 4 ... prispeva k inoviranju v organizaciji	9	5	12%
Stolpec 5 ... prispeva k večji povezanosti različnih aktivnosti v org.	13	4	17%
Stolpec 6 ... mng. oblikovanja kot posebna funkcija ni potreben	2	6	3%
Stolpec 7 ... nimam mnenja	0	7	0%
Skupaj odgovorov	77		100%

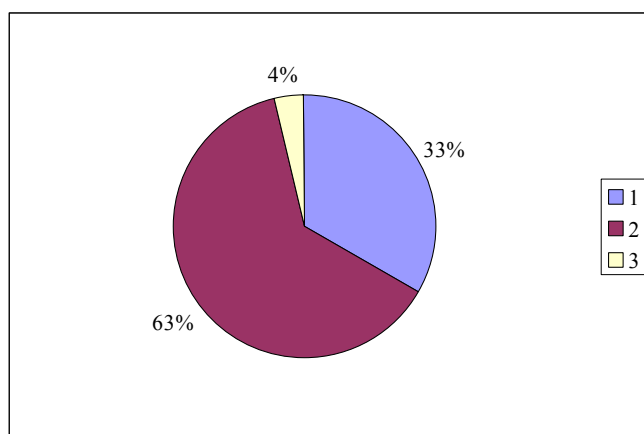
Analiza:

Na prvem mestu, s kar 27%, je naloga menedžmenta oblikovanja (MO), da prispeva h korporativnim strateškim ciljem. Na drugem mestu, po mnenju 22% anketirancev, MO kultivira informacije in skrbi za idejne povezave zunaj organizacije. 19% anketiranih oblikovalcev meni, da MO menedžerira oblikovalske vire in oblikovalski proces. Na

četrtem mestu (17%) MO prispeva k večji povezanosti različnih aktivnosti v organizaciji. Peto mesto, 12% je zasedla naloga MO, ki prispeva k inoviranju v organizaciji. Le 3% anketiranih meni, da MO kot posebna funkcija ni potreben.

45. Ima naročnik osebo, ki menedžerira oblikovanje?

Graf 43: Ima organizacija osebo, ki menedžerira oblikovanje?



Niz 1 ... da 33% (9)

Niz 2 ... ne 63% (17)

Niz 3 ... ne vem 4% (1)

Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

Večina anketiranih oblikovalcev 63% deluje ali sodeluje v ali z organizacijo, ki nima osebe, ki bi menedžerirala oblikovanje. 33% anketirancev trdi, da organizacija ima osebo, ki menedžerira oblikovanje, 4% jih ne ve ali v organizaciji imajo takšno osebo.

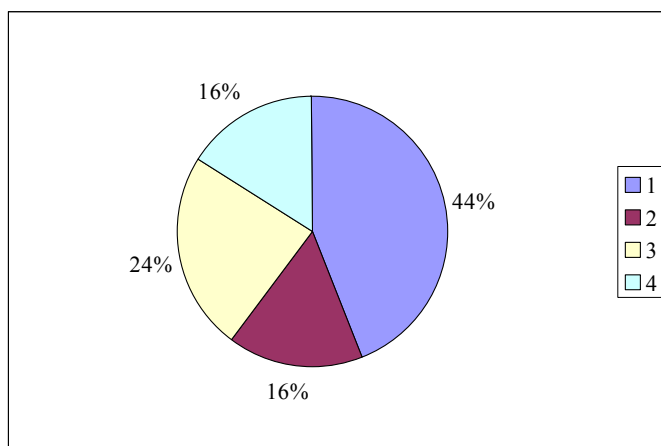
46. Kakšen je uradni naziv te osebe oziroma katero delovno mesto zaseda?

Analiza:

Anketiranci so navedli naslednje profile, ki v organizacijah opravljajo menedžment oblikovanja: *direktor, vodja marketinga, oblikovalec svetlobe, svetovalec uprave za marketing, vodja službe za tržno komuniciranje, art direktor, korporativni menedžer, direktor design centra in glavni oblikovalec.*

47. Ali je oseba, ki skrbi za oblikovalske aktivnosti izkušena in izobražena v oblikovanju?

Graf 44: Je oseba, ki skrbi za oblikovalske aktivnosti izkušena in izobražena v oblikovanju?



Niz 1 ... da, izkušena in formalno izobražena	44%	(11)
Niz 2 ... da, izkušena brez formalne izobrazbe	16%	(4)
Niz 3 ... ne	24%	(6)
Niz 4 ... ne vem	16%	(4)
Skupaj odgovorov	100%	(25)

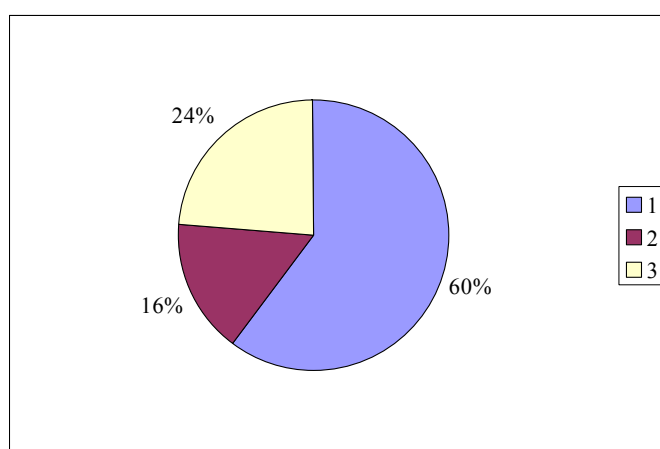
Analiza:

Na vprašanje je odgovarjalo 25 anketirancev. 44% jih je mnenja, da je oseba, ki skrbi za oblikovalske aktivnosti izkušena in formalno izobražena v oblikovanju, 16% jih meni, da je oseba izkušena, a brez formalne izobrazbe. 24% anketirancev meni, da oseba, ki skrbi za

oblikovalske aktivnosti ni izkušena in izobražena v oblikovanju, 16% anketirancev pa ne ve ali je izkušena in izobražena na področju oblikovanja.

48. Ali je oseba, ki skrbi za oblikovalske aktivnosti spoštovana avtoriteta na več področjih v organizaciji (npr.: v marketingu, v razvoju,...)?

Graf 45: Je oseba, ki skrbi za oblikovalske aktivnosti spoštovana avtoriteta na več področjih v organizaciji?



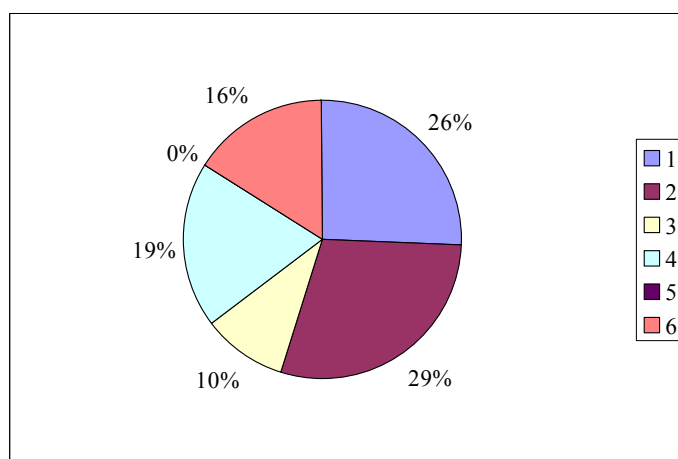
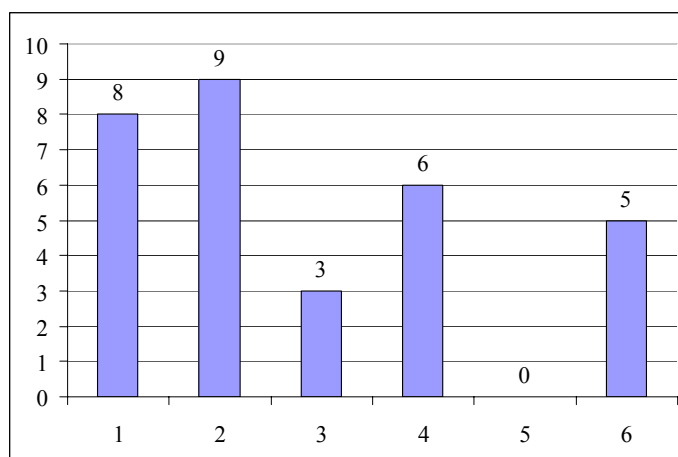
Niz 1 ... da	60%	(15)
Niz 2 ... ne	16%	(4)
Niz 3 ... ne vem	24%	(6)
Skupaj odgovorov	100%	(25)

Analiza:

Na vprašanje je odgovarjalo 25 anketirancev. 60% jih meni, da je oseba, ki skrbi za oblikovalske aktivnosti spoštovana avtoriteta na več področjih v organizaciji. 16% jih meni, da oseba ni spoštovana avtoriteta na več področjih v organizaciji. 24% anketirancev ne ve, kakšno avtoriteto ima ta oseba v organizaciji.

49. Kakšen vpliv in moč ima oseba, ki menedžerira oblikovanje?

Graf 46: Vpliv in moč osebe, ki menedžerira oblikovanje



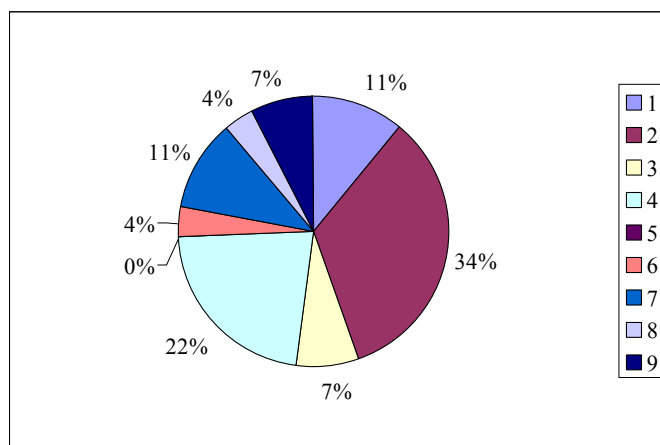
Stolpec 1 ... lahko vpliva na strategijo organizacije	8	2	26%
Stolpec 2 ... lahko vpliva na oblikovanje in oblikovalca na določenem projektu	9	1	29%
Stolpec 3 ... lahko deluje na področju oblikovanja	3	5	10%
Stolpec 4 ... lahko deluje v celotnem procesu in na vseh področjih, ki se dotikajo procesa oblikovanja	6	3	19%
Stolpec 5 ... nima opaznega vpliva	0	6	0%
Stolpec 6 ... nimamo osebe, ki bi menedžerirala oblikovanje	5	4	16%
Skupaj odgovorov	31		100%

Analiza:

Izbrati je bilo možno več kot en odgovor. Kakšen je vpliv in moč osebe, ki menedžerira oblikovanje? 29%, največ anketirancev meni, da lahko vpliva na oblikovanje in oblikovalca na določenem projektu. Takoj zatem, na drugem mestu, 26% anketirancev meni, da lahko vpliva na strategijo organizacije, sledi na tretjem mestu (19%) – delovanje v celotnem procesu oblikovanja in na vseh področjih, ki se dotikajo procesa oblikovanja. 16% anketirancev nima osebe, ki bi menedžerirala oblikovanje. 10% anketirancev (na petem mestu) meni, da oseba, ki menedžerira oblikovanje lahko deluje na področju oblikovanja. Nihče ne meni, da oseba nima opaznega vpliva.

50. Če naročnik uradno nima osebe, ki bi bila zadolžena za menedžment oblikovanja, kdo skrbi za oblikovalske aktivnosti?

Graf 47: Kdo skrbi za oblikovalske aktivnosti?



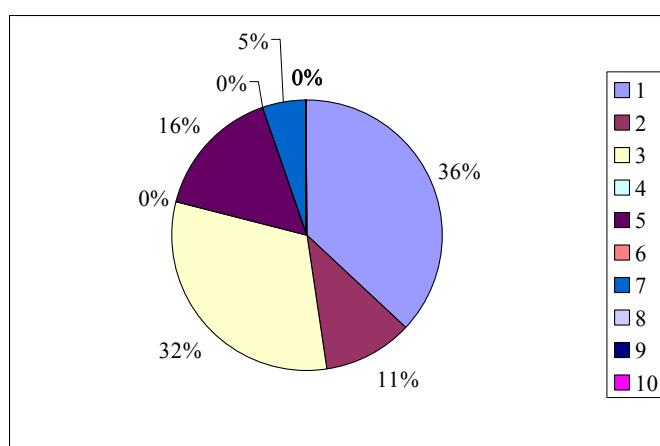
Niz 1 ... določijo oblikovalca	11%	(3)
Niz 2 ... projektni vodja	34%	(9)
Niz 3 ... produktni vodja	7%	(2)
Niz 4 ... vodja marketinga	22%	(6)
Niz 5 ... vodja prodaje	0%	(0)
Niz 6 ... vodja razvoja	4%	(1)
Niz 7 ... predstavnik vodstva	11%	(3)
Niz 8 ... nihče	4%	(1)
Niz 9 ... drugo	7%	(2)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

34% anketirancev je opazilo, da je oseba, ki menedžerira oblikovanje projektni vodja. Sledi mu vodja marketinga (22%). Po 11% anketirancev je opazilo, da oblikovanje menedžerira oblikovalec, ki ga določijo ali pa predstavnik vodstva (obe varianti po 11%). Produktni vodja je identificiran kot vodja menedžmenta oblikovanja s strani 7% anketirancev, prav tako 7% anketirancev trdi, da drugo (npr.: vodja tržnega komuniciranja). 4% anketiranih trdi, da oblikovanje menedžerira vodja razvoja. Prav tako 4% anketiranih trdi, da oblikovanja ne menedžerira nihče.

51. V katerem oddelku ste organizirani?

Graf 48: Organiziranost oblikovalskega dela v organizaciji



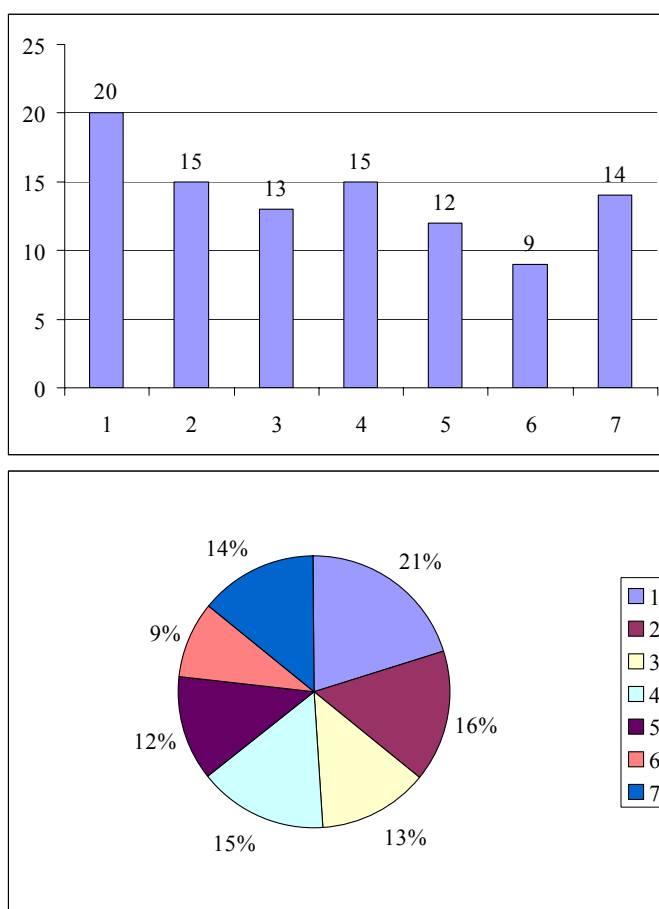
Niz 1 ... imamo poseben oddelek za oblikovanje	36%	(7)
Niz 2 ... imamo poseben center za oblikovanje	11%	(2)
Niz 3 ... v oddelku za marketing	32%	(6)
Niz 4 ... v oddelku za razvoj in raziskave	0%	(0)
Niz 5 ... v tehničnem oddelku	16%	(3)
Niz 6 ... v proizvodnem oddelku	0%	(0)
Niz 7 ... v oddelku za odnose z javnostmi	5%	(1)
Niz 8 ... znotraj vodstva organizacije	0%	(0)
Niz 9 ... oblikovalci so izključno zunanji sodelavci	0%	(0)
Niz 10 ... drugo	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(19)

Analiza:

36% anketiranih oblikovalcev dela v posebnem oddelku za oblikovanje. 32% jih dela v oddelku za marketing. 16% v tehničnem oddelku in 11% v centru za oblikovanje. 5% jih dela v oddelku za odnose z javnostmi. Na vprašanje je odgovarjalo 19 anketirancev.

52. S katerimi oddelki vse sodelujete?

Graf 49: Sodelovanje z oddelki



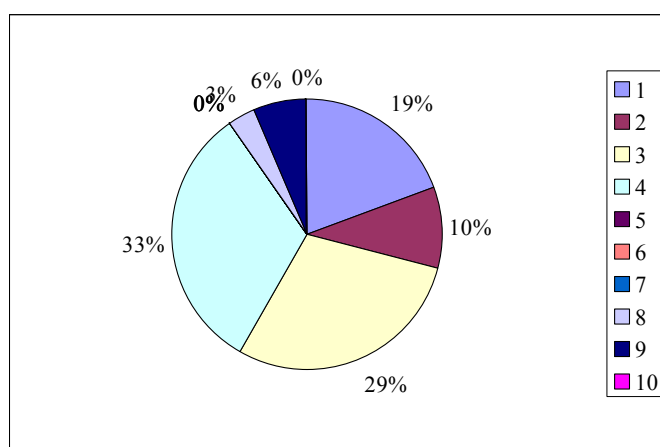
Stolpec 1 ... z marketingom	20	1	21%
Stolpec 2 ... s prodajo	15	2	16%
Stolpec 3 ... s proizvodnjo	13	4	13%
Stolpec 4 ... z razvojem in raziskavami	15	2	15%
Stolpec 5 ... z vodstvom organizacije	12	5	12%
Stolpec 6 ... s službo za stike z javnostmi	9	6	9%
Stolpec 7 ... z zunanjimi sodelavci, strokovnjaki	14	3	14%
Skupaj odgovorov	98		100%

Analiza:

Največ anketirancev (21%) jih sodeluje z marketingom. Na drugem mestu je sodelovanje s prodajo (16%) in razvojem in raziskavami (15%). Na tretjem mestu je sodelovanje z zunanjimi sodelavci in strokovnjaki (14%) in na četrtem sodelovanje s proizvodnjo (13%). Na petem mestu je vodstvo organizacije, s katerim sodeluje 12% anketiranih in na zadnjem mestu služba za stike z javnostmi s katero sodeluje 9% anketiranih.

53. Kako naročnik sprejme končno odločitev o oblikovanju?

Graf 50: Kako naročnik sprejme odločitev o oblikovanju?



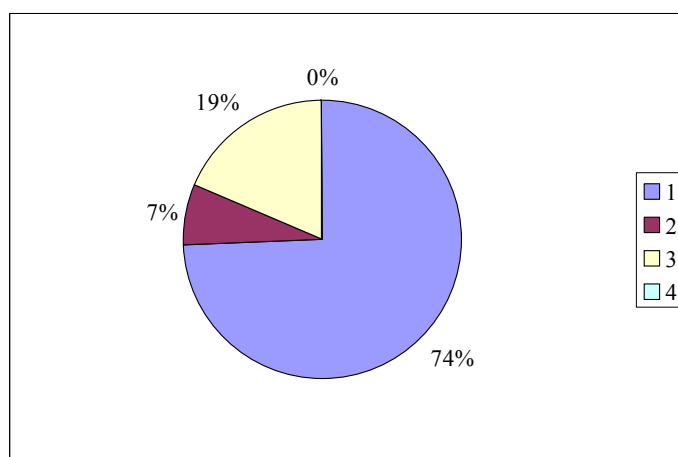
Niz 1 ... imajo poseben odbor, ki odloča o končni rešitvi	19%	(6)
Niz 2 ... za vsako odločitev posebej sestavijo in skličejo odbor, ki odloči	10%	(3)
Niz 3 ... končno rešitev izbere uprava organizacije.....	29%	(9)
Niz 4 ... končno rešitev izbere marketing	33%	(10)
Niz 5 ... končno rešitev izbere služba za stike z javnostmi	0%	(0)
Niz 6 ... končno rešitev izbere služba za razvoj in raziskave	0%	(0)
Niz 7 ... končno rešitev izbere na podlagi internega glasovanja	0%	(0)
Niz 8 ... končno rešitev izbere na podlagi raziskav trga	3%	(1)
Niz 9 ... ne vem	6%	(2)
Niz 10 ... drugo	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(31)

Analiza:

Na vprašanje so odgovarjali vsi anketiranci, nekateri so podali več kot eno možnost. Največ anketirancev – 33% jih pravi, da končno odločitev sprejme marketing. 29% anketirancev trdi, da končno odločitev izbere uprava organizacije. 19% anketirancev pravi, da ima organizacija poseben odbor, ki odloča o končnem izboru. 10% anketiranih sodelujejo z organizacijo, ki za vsako odločitev posebej sestavi odbor, ki sprejme končno odločitev. 3% anketiranih sodeluje z organizacijo, ki končno odločitev izbere na podlagi tržnih raziskav. 6% anketiranih ne ve, kako organizacija izbere končno odločitev.

54. Je pri sprejetju končne odločitve prisoten tudi oblikovalec?

Graf 51: Je pri odločanju o končnem izboru prisoten tudi oblikovalec?



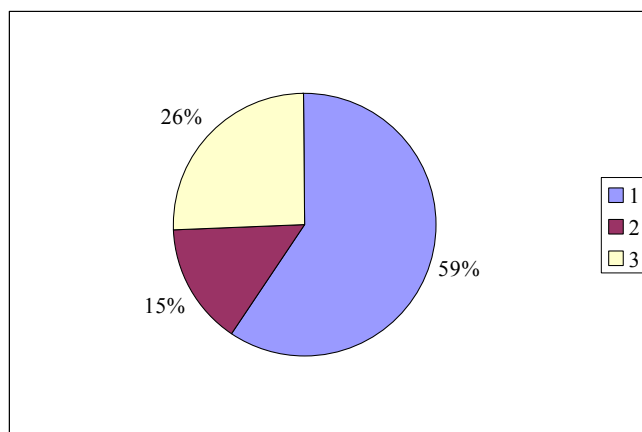
Niz 1 ... da, oblikovalec, ki je oblikoval projekt	74%	(20)
Niz 2 ... da, neodvisni oblikovalec, ki ni bil vpet v projekt	7%	(2)
Niz 3 ... ne	19%	(5)
Niz 4 ... ne vem	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

Po oceni 74% anketiranih je pri končni izbiri prisoten oblikovalec, ki je oblikoval projekt. Dve organizaciji (7%) imata pri končni odločitvi prisotna neodvisna oblikovalca, ki pri projektu ne sodelujeta direktno. 19% anketiranih meni, da oblikovalec ni prisoten pri končnem izboru oblikovalske rešitve.

55. Ali so oblikovalski projekti strukturirani kot ostali projekti v podjetju?

Graf 52: Je pri odločanju o končnem izboru prisoten tudi oblikovalec?



Niz 1 ... da **59%** (16)

Niz 2 ... ne **15%** (4)

Niz 3 ... ne vem **26%** (7)

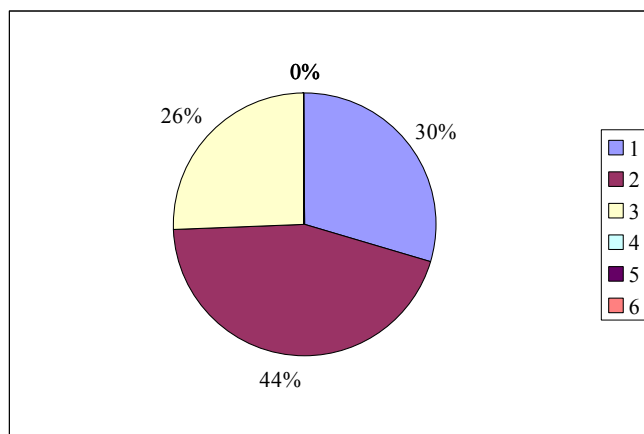
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

59% anketirancev meni, da so oblikovalski projekti strukturirani tako kot ostali projekti v organizaciji. 15% anketiranih pravi, da oblikovalski projekti niso strukturirani tako kot ostali projekti, 26% anketiranih pa ne ve, kako so oblikovalski projekti strukturirani.

56. V kolikšni meri je po vašem mnenju potreben nadzor nad oblikovalci in njihovim delom?

Graf 53: Nadzor nad oblikovalci in procesom oblikovanja



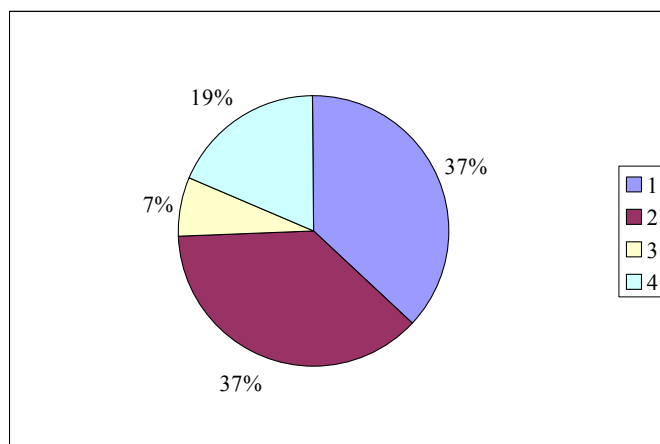
Niz 1 ... naš status ne sme bistveno odstopati od organizacijske kulture	30%	(8)
Niz 2 ... naš status je lahko bolj svoboden	44%	(12)
Niz 3 ... naš status mora biti zelo svoboden	26%	(7)
Niz 4 ... zaradi narave dela smo ločeni od matične organizacije	0%	(0)
Niz 5 ... ne vem	0%	(0)
Niz 6 ... drugo	0%	(0)
Skupaj odgovorov	100%	(27)

Analiza:

30% anketirancev meni, da njihov status ne sme bistveno odstopati od organizacijske kulture. 44% jih je mnenja, da je status oblikovalcev lahko bolj svoboden, 26% anketirancev pa, da mora biti status oblikovalcev zelo svoboden.

57. Ali je oblikovanje finančno upravljano?

Graf 54: Je oblikovanje finančno upravljano?



Niz 1 ... da, vedno **37%** (10)

Niz 2 ... da, občasno **37%** (10)

Niz 3 ... ne **7%** (2)

Niz 4 ... ne vem **19%** (5)

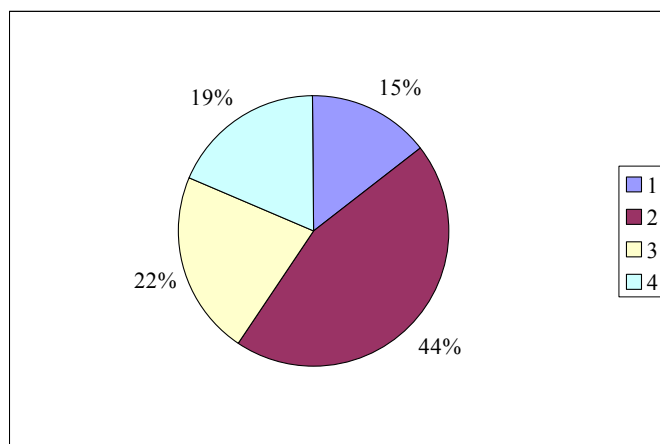
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

V 37% je oblikovanje vedno finančno upravljano. Prav tako jih 37% trdi, da je oblikovanje občasno finančno upravljano. 7% jih pravi, da oblikovanje ni finančno upravljano, 19% anketirancih pa ne ve ali je ali ni.

58. Ali rezultate oblikovanja evalvirate?

Graf 55: Ali oblikovalske rezultate evalvirate?



Niz 1 ... da, enkrat po končanem projektu **15%** (4)

Niz 2 ... da, večkrat v različnih intervalih **44%** (12)

Niz 3 ... ne **22%** (6)

Niz 4 ... ne vem **19%** (5)

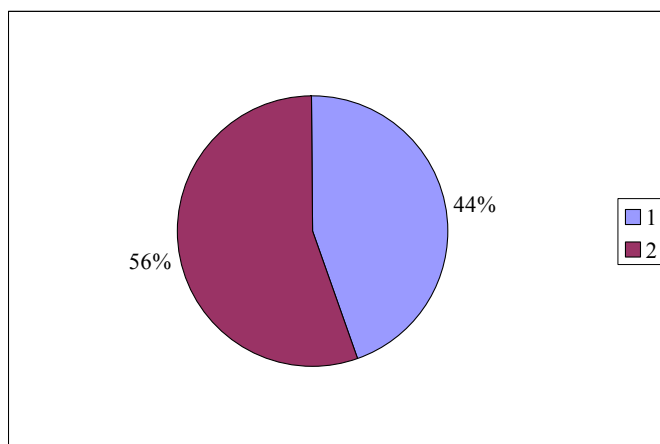
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

15% anketirancev pravi, da je oblikovanje evalvirano enkrat po končanem projektu. 44% anketirancev pravi, da je oblikovanje evalvirano večkrat v različnih intervalih. 22% anketirancev rezultatov oblikovanja ne evalvira, 19% anketiranih pa s tem ni seznanjenih oziroma ne vedo.

59. Si lahko zamišljate oblikovalca kot generalnega direktorja v vaši organizaciji?

Graf 56: Oblikovalec kot generalni direktor?



Niz 1 ... da **44%** (12)

Niz 2 ... ne **56%** (15)

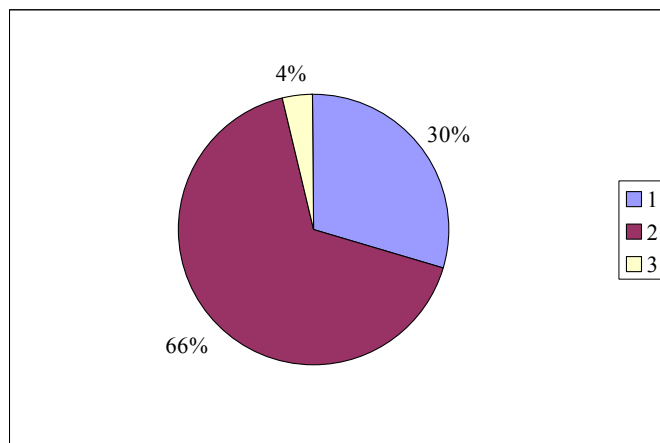
Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

44% anketiranih si lahko predstavlja oblikovalca kot generalnega direktorja v organizaciji, 56% pa ne.

60. Menite da je slovensko okolje (gospodarstvo, politika) naklonjeno oblikovanju?

Graf 57: Je slovensko okolje naklonjeno oblikovanju?



Niz 1 ... da **30%** (8)

Niz 2 ... ne **66%** (18)

Niz 3 ... ne vem **4%** (1)

Skupaj odgovorov 100% (27)

Analiza:

Po mnenju 30% anketiranih je slovenski prostor naklonjen oblikovanju. Kar 66% se jih s to trditvijo ne strinja, saj pravijo da ni naklonjen. 4% anketirancev ne ve ali je slovenski prostor naklonjen oblikovanju ali ne.