

**Z designom do
uspešne organizacije**

Izkušnje, rezultati
in priporočila iz
prakse slovenskega
Kompetenčnega centra
za design management

uredila

Miha Klinar in Mojca Mihailovič Škrinjar



Z designom do uspešne organizacije

Izkušnje, rezultati
in priporočila iz
prakse slovenskega
Kompetenčnega centra
za design management

uredila

Miha Klinar in Mojca Mihailovič Škrinjar

avtorski sestavki

**Miha Klinar, Mojca Mihailovič Škrinjar,
Brigitte Borja de Mozota, Matevž Čelik,
Lynne Elvins, Metka Hrovat,
Frans Joziase in Darragh Murphy**

Design ali oblikovanje?

Design management v slovenščino prevajamo kot upravljanje z oblikovanjem. Vendar ta izraz ni popolnoma ustrezen. Pomen angleške besede *design* vključuje proces načrtovanja, medtem ko ima slovenska beseda *oblikovanje* predvsem prizvok dajanja (končne) oblike. Zato v besedilih uporabljamo oblikovanje, upravljanje oblikovanja ali pa angleška izraza *design* in *design management*, kjerkoli je to smiselno.

8	Kako iz sledilcev v voditelje? Miha Klinar
12	Kako smo razvili kompetenčni model KCDM Mojca Mihailovič Škrinjar
20	Design je lahko oprijemljiva strateška prednost Brigitte Borja de Mozota
28	Blagovna znamka kot katalizator spremembe razmišljanja Metka Hrovat
34	Merjenje vključenosti področja designa v slovenskih podjetjih Darragh Murphy
42	Kako design vpeljemo v organizacijo Frans Joziase

50	Adria Mobil Primer dobre prakse
60	Intra lighting Primer dobre prakse
74	JUB Primer dobre prakse
86	SIP Primer dobre prakse
96	Design po meri malih in srednje velikih podjetij Lynne Elvins
98	Kronoterm Primer dobre prakse
108	Seascape Primer dobre prakse
120	Kako design izboljšuje uspešnost neprofitne organizacije Lynne Elvins
122	Muzej za arhitekturo in oblikovanje (MAO) Primer dobre prakse
134	Sposobnost delati korake naprej Matevž Čelik

Kako iz sledilcev v voditelje?

Miha Klinar

Miha Klinar je soustanovitelj podjetja Gigodesign, predavatelj na Akademiji za likovno umetnost in oblikovanje na Univerzi v Ljubljani in vodja projektov KCDM.

Sredi devetdesetih let 20. stoletja sem zaključil študij designa in imel izjemno priložnost spremljati spremembe prehoda iz enega v drug politično-ekonomski sistem. Podjetja v tranziciji so se znašla v položaju izgube velikega dela trga in se hkrati soočila z mednarodno konkurenco. Spodbujeni z dostopnostjo kakovostnih produktov in znamk, demokracijo kot tudi spremembami regulatorne politike smo živeli prepričani v hitro rast življenjskega standarda; ta pričakovanja pa so ob osamosvojitvi države in političnih spremembah dobila krila. Povprečno ulično mnenje je prihodnost optimistično primerjalo z najuspešnejšimi državami v EU.

S temi pričakovanji sem kot designer začel iskati prve priložnosti in se hitro srečal s tranzicijskim managementom. V času, ko je veliko podjetij – soočenih z izgubo tradicionalnega trga in vstopom novih konkurentov – hitro izgubljalo tržni delež, sem spoznal nekatera v zadnjih stadijih iskanja rešilnega scenarija. Konkurenca z boljšimi produkti in jasnimi sporočili svojih znamk je postavila alternativo lokalni ponudbi. Posebej v tradicionalnih panogah je tržni delež strmo padel. Sestanki z izčrpanimi direktorji in razvojnimi timi brez izkušenj, sredstev kot tudi scenarijev za spremembe so redko kdaj imeli nadaljevanje. Podjetja so »umirala« in se zapirala v nekaj mesecih.

Tranzicija

V iskanju rešitve je večina pristala na prodaji nižje cene dela večjim (praviloma tujim) podjetjem. Spomnim se nekaterih direktorjev, ki so moja vprašanja o razvoju novih, predvsem od konkurence drugačnih produktov zavračali kot naivna, priložnost so videli le v posodobitvah tehnologij in partnerjih z naročili. Nekateri so prepoznali vlogo designa v preoblikovanju posnemanih izdelkov mednarodnih konkurentov kot orodje, s katerim se zabrišejo sledi. V pogovorih med kolegi smo skovali izraz *copy management*. Upal sem, da so to le začasne rešitve.

Podobno težko kot v podjetjih je bilo iskanje ustreznih ukrepov za spodbude gospodarstvu. Vlade s ministrstvi, zasedene s politično preobrazbo in ujete v pomanjkanju izkušenj kot tudi političnega soglasja za premišljeno strategijo, so krizno reševale

predvsem delovna mesta ter spodbujala investicije v tehnologije. Čeprav so vladne delegacije prihajale v stik z uspešnimi design politikami, designa niso prepoznale ali ga znale umestiti kot strateški dejavnik. V evropskem predmestju na pragu pogorišča nekdanje države je prevladalo mnenje, da ni vse tako slabo, hkrati pa je to cena osamosvojitve in političnih sprememb. Neuspešni poskusi oblikovanja strategij so uveljavili skrajno prepričanje: da so strategije nepotrebne.

Značilnost tranzicij ni v zgodbi nekega neuspešnega podjetja, te so si povsod bolj ali manj podobne. Razlika je v obsegu. Podjetja so opuščala vse, kar ni bilo pomembno za preživetje, in se razvojno popolnoma oslabila. Nekoč uveljavljene panoge industrij so čez noč propadle. V nasprotju z optimističnimi pričakovanji se je splošni življenjski standard močno znižal, vlagan je bilo malo, z zmanjšanjem števila projektov pa je design izgubljal priložnosti in stik s trenutnim razvojem. Predvsem produktni design, razen redkih izjem, desetletje ni imel naročil. Vse je bilo treba začeti znova.

Z odprtim trgom so se slovenska podjetja soočila z mednarodno konkurenco, ki je svoje poslovne modele razvijala na večjih trgih, v bolj tekmovalnem okolju. Njihove prednosti so bile že na prvi pogled številne, od finančne moči, ikoničnosti znamk, inovativnega designa, jasnega pozicioniranja in diferenciacije produktov, informacij in storitev do pojavnosti embalaže in premišljenosti prodajnih mest. Ozadja upravljanja designa v teh podjetjih nisem poznal, lahko pa si ga je bilo predstavljati in ugotoviti, da je design pri njih imel povsem drugačno vlogo.

Bil je upravljan na način, ki povezuje notranje procese z zunanji trendi, ki prinašajo inovativne rešitve, podprte z ustrezno komunikacijo in učinkovitim trženjem. Design je govorica, skozi katero strategija podjetja postane vidna in otipljiva. Oblikovalci jo lahko beremo in prevajamo v primere dobrih praks, s katerimi spodbujamo druge, da tem trendom sledijo.

Designa v večini slovenskih podjetij po tranziciji ni bilo, te oddelke so podjetja ukinjala že v krizi pred političnimi spremembami in razpadom države. Redki notranji designerji, ki so ostali, so imeli izrazito izvedbeno vlogo. Priložnosti je bilo torej veliko. Vprašanje pa, kako spodbuditi interes in začeti prenovo?

Znova je bilo treba vzpostaviti oblikovalski trg, vendar ne na način, kot je obstajal, treba se je bilo prilagoditi potrebam novega managementa novih podjetij.

Nova podjetja

Veliko zaposlenih z izkušnjami iz velikih podjetij, ki so se znašla v težavah, je ustanovilo lastna podjetja. Obnavljali so poslovne povezave in se poskušali vzpostaviti na trgu.

Tehnologije propadlih tovarn so se razpršile in končale v novoustanovljenih garažnih podjetjih. Ta so bila kot laboratoriji za oblikovalske začetke. Negotovost in radovednost sta odpirali vrata, vse se je dalo narediti in vsi so poznali vse. Kar se ni do-bilo v enem, je bilo dosegljivo le nekaj kilometrov stran pri drugem mojstru. Redki oblikovalski projekti so bili tržno uspešni, a so prinašali nove izkušnje in poznanstva. Oblikovalski predlog, kako nekaj narediti bolje, si zlahka zamenjal za nekaj ur uslug na CNC stroju. To so bila moja prva naročila. Čeprav brez večjih izkušenj so lastniki teh malih podjetij razumeli, da je design potreben in ga, kjer ni povečeval stroškov, začeli projektno vključevati.

Nekatera od teh podjetij so se povezovala v tehnološke grozde in poskušala obdržati ali celo povečati tržni delež. Obrobnost slovenskega trga, nizka kupna moč in nestabilnost regije so povzročile, da je tuja konkurenca le postopoma vstopala na ta trg, kar je lokalnim podjetjem dalo več časa. Izkoristila so ga za to, da so se regionalno spet uveljavila in se okrepljena začela ozirati po novih podjetniških ciljih kot tudi izvozu.

Čeprav z omejenimi možnostmi investiranja je bilo v primerjavi z današnjo situacijo veliko časa za pogovore, s katerimi se je zaupanje v design

povečevalo. S prvimi uresničeni projekti se je dvigovala samozavest – pri naročnikih v izkušnjah vključevanja designa v projekte, na moji strani pa s spoznavanjem okoliščin delovanja podjetij in razumevanjem sprejemanja odločitev. Očitna je bila razlika lastnikov novih podjetij. Prav ta njihova dostopnost in interes po razmišljujočih debatah, kako naprej, sta velikokrat preseгла delovnik; nadaljevanje debate v lokalni se je namreč zavleklo pozno v noč. Postopno sem dobival priložnosti za resnejše projekte.

Veliko direktorjev, ki so razvili uspešna podjetja in lastno znamko, v pogovorih omenja, da so le s težavo ohranjali samozavest in prepričanje, tako zunaj podjetij kot med svojimi zaposlenimi. Graditev blagovne znamke in lastnega trga v primerjavi z izvajanjem naročil za druga podjetja je zahtevalo večje investicije, nova znanja, nov pristop vodenja zaposlenih, drugačno strategijo vstopa na trg kot tudi drugačne cenovne politike. Pri teh odločitvah so bila podjetja »osamljena«.

V sodelovanih s temi podjetji je bil kriterij inovativnosti, razlikovanja in dokazovanja vedno pričakovano – popolnoma obratno kot pri sledilcih, kjer je bilo treba vsak odmik od povprečja opravičevati. Sodelovanje je z vsakim projektom postajalo zahtevnejše. Z uspehi so se povečevale investicije, z njimi pa zahteve in pričakovanja. Projekte so naročniki podprli le, če so uspeli odgovoriti na vsa ali večino tveganj. Kriterij je bil *dokazati se na trgu!* Od oblikovalca so pričakovali sodelovanje v vseh fazah procesa, medtem ko so zahteve do design rešitev postajale vse kompleksnejše. Oblikovalci, ki so bili pripravljeni ponuditi le idejne projekte, jih niso zanimali. Potrebovali so razvojno podporo od prvih razmišljanj, načrtovanja, prototipiranja do predstavitve novega izdelka na trgu.

Kmalu je bilo jasno, da to presega zmožnosti posameznega oblikovalca. Treba je bilo nastopiti v ekipi, sposobni ponuditi različne design storitve, ukrojene po potrebah podjetij. S tem namenom sem skupaj s partnerji leta 2000 ustanovil podjetje s preprosto vizijo: celostno podpreti potrebe podjetij z design rešitvami.

Pridobivanje zaupanja

Kot podjetje, ki ponuja design storitve, smo hitro opazili, da se s prvim uspehom na trgu pripravljeno podjetje za vključevanje designa strmo dvigne. Dvome nadomesti zaupanje, odpirajo

se nove priložnosti in potrebe, ki takšno projektno sodelovanje med podjetji in oblikovalci spreminja v dolgoročno partnerstvo. Iz projektov oblikovanja posameznega izdelka smo prehajali na oblikovanje družin ali kolekcij produktov, vzpostavili enotni jezik in z osredotočenjem na specifične lastnosti produktov povečevali diferenciacijo. Ta je zahtevala premisleke o ustreznosti pojavnosti podjetja, učinkovitosti vidne identitete – grafične podobe, tonu komunikacij, kakovosti storitev in na koncu izgradnji blagovne znamke (veliko podjetij, s katerimi smo sodelovali, je sprememba uvajalo po tej poti, čeprav bi bilo logično, da je vrstni red ravno obraten). Potreba po povečani vlogi designa je v takšnih podjetjih le naraščala.

Naročniki, s katerimi smo začeli sodelovati, so postajali uspešnejši in nas priporočali drugim. Studio je postajal multidisciplinarni servis, sposoben cikličnih inovativnih prenov produktov, istočasnih prenov identitet in kompleksnejših sistemskih rešitev. Z referencami prejšnjih projektov smo pridobivali nove. Postopno smo razumeli tudi ovire podjetij pri razumevanju in vključevanju designa, spreminjanju ali prilagajanju procesov, pospeševanju razvojnih ciklov in še čem. Z vidika ponudnika design storitev smo pogrešali hitrejše spremembe v integraciji designa pri več podjetjih.

Design management sem prvič spoznal leta 2002 v okviru programa poslovne šole. Ponujal je precej aktualnih odgovorov in usmerjal k vsebinam nacionalnih oblikovalskih politik, ki sem jim začel slediti.

Kljub potrebam novih podjetij veliko oblikovalcev te priložnosti ni izkoristilo. Pričakovali so, da jih bodo podjetja sama poiskala, se prilagodila njihovim kriterijem sodelovanja in razumela, kaj je dober design. Zato so razvijali predvsem lastne rešitve, ki so bile neobremenjene s potrebami trga ali tehnološkimi in tržnimi možnostmi. Nastajali so idealizirani projekti, deležni pozornosti strokovne in druge javnosti, večkrat nagrajeni, a hkrati malokrat vključeni v produkcijo ter ponujeni kupcem. Design je bil promoviran, nagrajevan in razstavljen, vendar ne vključen v podjetja.

Prevladalo je mnenje, da so podjetja za oblikovanje zaprta in da jih zanimajo zgolj kratkoročni finančni rezultati. Čeprav so ministrstva finančno podpirala projekte promocije designa, denimo najstarejši bienale industrijskega oblikovanja v Evropi BIO in projekt Meseca oblikovanja Zavoda Big, so programi promocije ozaveščali o dobrem

designu, niso pa ponudili odgovora, kako design vključiti v podjetja in organizacije.

S tovrstnim izzivom smo začeli pregledovati programe spodbud, kot so jih izvajale nekatere razvite konkurenčne države. Leta 2001 smo zasledili danski projekt, imenovan Icebreaker, ki je z vladno podporo pomagal vključiti profesionalne design prakse v več kot 400 malih in srednje velikih podjetij, ki designa niso vključevala zadnjih pet let. Razvili so metode meril in programe spodbud, ki so prinesli rezultate. Kmalu za tem je izšel predlog ukrepov design politik za Estonijo. Treba je bilo poiskati možnosti za podobne projekte, ki bi bili namenjeni slovenskim podjetjem.

Potrebovali smo projekt, ki bi podprl vodstva podjetij pri razumevanju in vključevanju designa na nivoju strategij, hkrati pa designerjem omogočil vpogled v sodobne prakse in večje razumevanje poslovnih ciljev podjetij kot tudi drugih organizacij. Priložnost se je pokazala leta 2009 z vladnim poskusom oblikovanja strategije razvojnih prioritet. Eno od teh so predstavljale tudi kreativne industrije. V skupini, ki sem jo vodil, smo v priporočilih spodbudili prvo raziskavo o vlogi kreativnih industrij s poudarkom na industrijskem designu, ki je leta 2011 ponudila analitične podatke o pomenu področja za konkurenčnost gospodarstva.

Vključevanje designa v podjetja

Raziskava je izpostavila povezanost designa z uspešnostjo podjetij. Med drugim je opozorila na potrebo po vključevanju designa v razvojne politike kot tudi izpostavila izkušnje drugih držav. Te so bile prepoznavne tudi po uspešnih projektih digitalizacije javnih storitev, reševanju problemov mobilnosti, zmanjševanju neenakosti in zaposlovanju težje zaposljivih, revitalizaciji industrijskih območij, posodobitvi izobraževalnih programov, razvoju trajnostnih projektov ter izboljšanju turističnih produktov. Vsi aktualni izzivi prihodnosti so močno povezani z designom in neposredno s povečanjem kakovosti življenjskega standarda, kar smo ob spremembah v devetdesetih letih 20. stoletja tako zelo pričakovali.

Analiza raziskovalnega projekta je spodbudila vključenost designa v razpisu programov usposabljanja zaposlenih v podjetjih, sofinanciranih iz kohezivskih skladov EU.

Pričakovanja in priprave na oddajo razpisa so združili odlično ekipo. K sodelovanju smo

povabili 19 zbranih podjetij, ki so že vključevala design. Uspeli smo na razpisu in s tem dobili možnost programskega financiranja izobraževanj za povečanje vključenosti design managementa. Tako je nastal projekt *Kompetenčni center za design management*, krajše KCDM. Razumevanje potreb in vloge designa podjetij je temeljilo na različnih izkušnjah vodij, managerjev in tistih, ki smo izkušnje dobili s projekti za različna podjetja, kot se tudi učili prek drugih dostopnih priložnosti.

V pridruženih podjetjih je bilo znanje za vodenje design projektov praviloma priučeno in vpeto ob različne druge funkcije razvojnih oddelkov ali oddelkov za trženje. Podjetja so v veliki večini sodelovala z zunanjimi oblikovalci in niso imela lastnih kadrov. Le redka so sistemsko vključevala design, ki je bil razpršen po različnih operativnih funkcijah in ne sistemsko ali strateško upravljan. Ob usposabljanjih design managementa smo vključili znanja brandinga z namenom spodbuditi razvoj uspešnih blagovnih znamk in kriterije zasledovanja odličnih kupčevih ali uporabniških izkušenj, usmerjenih v specifične skupine na trgu. Tako smo že od začetka sledili odločitvi, da je projekt KCDM namenjen spodbujanju dobrih podjetij, da postanejo odlična ali vodilna v panogi ali tržni niši.

Projekt je nadgradil sposobnosti (design) vodenja, izboljšal ali uvedel načrtno in ciljno upravljanje s kompleksnimi (in pogosto fluidnimi) področji designa in brandinga. V projektni pisarni smo zasledovali uspešnost vključenih podjetij ter dokazali pozitivne finančne učinke s povečano prodajo, priznanjem višje cene izdelkov, izvozom in ustvarjeno vrednostjo na zaposlenega. Napredki se kažejo tudi z dvigom ugleda znamk in povečanjem inovativnosti podjetij v partnerstvu. To je nagradil tudi mednarodni Inštitut za design management (DMI) s podeljeno nagrado za najboljši projekt 2016. Najpomembnejši opažen napredek pa sta zagotovo zagovorništvo in podpora, ki jo management vključenih podjetij namenja projektnim ciljem partnerstva KCDM.

Analiza BDI (Business Design Intelligence), ki smo jo izvedli v okviru projekta, sicer opozarja, da na tem hitro razvijajočem se področju še vedno zaostajamo za konkurenco EU. Tuja podjetja ob razvoju novih produktov, storitev in komunikacij design razumejo kot proces povezovanja področij in znanj v organizaciji, ne nazadnje tudi kot orodje za aktiviranje kreativnih potencialov. Vse to povečuje odzivnost

podjetij na spremenjene pogoje v času kriz ali hitrih odzivov na prepoznane potrebe trga, kar se kaže v višji ustvarjeni vrednosti. Prepričan sem, da moramo s tem ali podobnimi projekti nadaljevati. Vanje moramo vključiti še druge panoge, uvesti področja design raziskav in procesov v delovanje nevladnih organizacij in javnih služb, s tem pa povečati inovacijske sposobnosti ter usposobiti vodstva za izvedbo strategij in ciljev za prehod iz sledilcev v uspešne voditelje. ●

Zakaj knjiga?

H knjigi me je prvič nagovorila Brigitte Borja de Mozota, ko sem ji predstavil projekt KCDM. Po njenih besedah se design najbolje uveljavlja s širitvijo primerov dobrih praks. Nekaj dni po pogovoru mi je poslala sporočilo s priponkami in navodili, kako jih napisati. Dovolj, da sva z Mojco Mihailovič Škrinjar o tem vse pogosteje govorila.

Svoje je dodala tudi Lynne Elvins iz Design Rallyja, ki je na enem od skupnih srečanj izrazila mnenje, da je projekt KCDM izjemen tudi v mednarodnem merilu in bi lahko spodbudil druge, da mu sledijo. Z zaključkom projekta sva se odločila primere dobrih praks predstaviti v knjigi. V njej je zbranih sedem izkušenj vključenih podjetij, predstavljenih na časovnicah, ki omogočajo vpogled v reakcije in sprejemanje odločitev ob različnih izzivih. Poleg tega prikazujejo, kako je podjetje design vedno bolj učinkovito vključevalo v svoje procese in kako je k temu pripomogel KCDM. Podjetja so izbrana tako, da so si med seboj čim bolj različna, tako po velikosti, panogi kot izkušnjah vodenja design projektov. To ponuja širši nabor primerljivih primerov podjetjem in organizacijam, ki jih želimo spodbuditi na isto pot.

Ob primerih dobrih praks smo v knjigi napisali motive, ki so nas vodili v projekt, in izkušnje s pripravljanjem vsebin usposabljanj. Zaposili smo tudi mednarodne strokovnjake, ki so sodelovali pri izvedbi, da prispevajo vsebine z nasveti, kako sploh začeti.

Prispevki in podrobnosti primerov dobrih praks ciljajo na zahtevnejše bralce, najprej predvsem na lastnike ali direktorje družb, ki želijo povečati uspešnost svojih podjetij, nato študente poslovnih in design programov, na koncu pa na vse odgovorne za nacionalne razvojne programe in strategije, ki morajo prepoznavati pomen in vključiti design zato, da bodo projekti uspešnejši.

Knjigo izdajamo ob zaključku drugega projekta KCDM leta 2019.

— MIHA KLINAR

Kako smo razvili kompetenčni model KCDM

Mojca Mihailovič Škrinjar

Mojca Mihailovič Škrinjar (Slovenija) je ustanoviteljica Design business svetovanja in vodja specialističnih usposabljanj in validacije projektov KCDM.

Čeprav so nekatera uspešna slovenska podjetja posamezne pristope design managementa že uspešno vključevala v svoje poslovanje, so bila ta prizadevanja nezadostna in zelo odvisna od kompetenc kadrov, ki so vodili takšne projekte. Prav v pomanjkanju metodologij in sistematizacije na področju designa smo prepoznali oviro, ki slovenskim podjetjem na dolgi rok preprečuje dvig konkurenčnosti. S takšnim razmislekom smo leta 2013 povezali 19 zelo različnih organizacij ter se odpravili na dolgo pot sistematičnega izboljševanja razumevanja in prakticiranja področja designa.

V širšem pomenu beseda *design* ni omejena na estetiko, oblike ali denimo stil. Design pomeni tudi načrtovanje, torej načrtovanje novih izzivov, inovacij, storitev in rešitev, ki se morda na prvi pogled zdi nemogoče. Tovrstno načrtovanje je namenjeno doseganju sprememb, za kar so potrebna znanja oziroma ljudje, ki imajo takšno znanje. Osveščeni, izobraženi in kompetentni posamezniki so jedro uspešnih podjetij, organizacij ali družbe nasploh. Samo takšni zaposleni vedo, zakaj so spremembe potrebne in kako jih bodo izpeljali. Zato so sami bolj motivirani, spremembe pa preprostejše, hitrejše in učinkovitejše.

Pri načrtovanju Kompetenčnega centra za design management (KCDM) smo izhajali iz takšnega, celostnega razumevanja designa. Svojega poslanstva zato nismo nikoli videli zgolj v »dobavljanju« znanja o designu slovenskim podjetjem, temveč smo znanje vedno videli v kontekstu zaposlenih, ki ga uspešno uporabljajo. Zato je bil kompetenčni center od samega začetka zamišljen kot partnerstvo za krepitev sposobnosti slovenskih organizacij in njihovih zaposlenih za učinkovito ter celovito upravljanje s področjem designa.

Na podlagi takšnega, celostnega razmišljanja smo razvili tudi lasten in v mednarodnem merilu edinstven kompetenčni model, s katerim smo postavili temelje za sistematično in dolgoročno krepitev sposobnosti slovenskih organizacij, da bi te učinkovito obvladovale svoje strateške priložnosti.

Integracijo designa kot strateškega dejavnika v vse faze upravljanja smo namreč razumeli in opredelili kot srednje- do dolgoročen proces, ki na eni strani zahteva celostno razumevanje načrtovalskih praks, na drugi pa tudi dobro poznavanje kulture

in procesov ter pripravljenost organizacije na njihovo spreminjanje oziroma razvoj.

Na podlagi opisanih izhodišč smo KCDM projektno ustanovili v okviru *Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007 do 2013*; kot takega ga je delno financirala tudi Evropska unija.

Partnerstvo KCDM je združilo zelo različna podjetja. Povezalo je oblikovalce, svetovalna podjetja, neprofitne ustanove in podjetja, ki razvijajo nove izdelke in storitve, ki so prepoznali potrebo po sistematični krepitevi lastnih kompetenc na področju upravljanja designa. Partnerstvo je vsem soudeleženi organizacijam omogočilo tudi doseganje sinergij med kreativnimi, poslovnimi in institucionalnimi deležniki, kar smo tudi prepoznali kot pomemben, a hkrati potreben korak pri izboljševanju, razumevanju in izkoriščanju področja designa v Sloveniji.

Partnerstvo je vodila projektna pisarna, sestavljena iz strokovnjakov z različnih področij, katere cilji so bili že od vsega začetka ambiciozno zastavljeni. Želeli smo izpeljati projekt z vidnimi učinki, s takšnimi, ki bodo koristili tako posameznim podjetjem kot ustvarjalcem, vključenim v KCDM, kar bi lahko na daljši rok imelo učinke tudi na ravni celotnega gospodarstva.

Začeli smo tako, da smo podrobno raziskali globalno najbolj zanimive akterje in pristope na področju design managementa. Kljub temu, da smo nekateri tako ali drugače že imeli izkušnje s tega področja, nam je konferenca Design Management Europe v Madridu leta 2013 ponudila nekatere popolnoma nove vpogled, predvsem pa tudi neposredne stike z izkušenimi strokovnjaki in institucijami.

Projektna pisarna je razvila kompetenčni model, ki je temeljil na preizkušenem modelu *design*

Ozadje kompetenčnega modela KCDM

Stopničasta hierarhija tako imenovanega modela stopnic opisuje razvoj organizacije z vidika design managementa – bolj organizacija napreduje, večji strateški pomen designa lahko zaznamo v njej. V svetu je v uporabi nekaj tovrstnih modelov, ki so jih posamezne strokovne organizacije ali strokovnjaki pripravile z namenom krepitev kapacitet podjetij za upravljanje s področjem designa. Slovenski kompetenčni model je v tem smislu predstavil inovativen koncept – in bil za to tudi nagrajen. Model KCDM namreč nadgrajuje uveljavljeni stopničasti model (ki opisuje rast organizacije na poti k večji integraciji designa v poslovne procese) in ga dopolnjuje s pregledno hierarhijo potrebnih kompetenc, ki omogočajo uspešno integracijo designa. Na podlagi teh kompetenc sta tudi nastala pregled ključnih internih profilov ter edinstveni načrt izobraževanj, usposabljanj in ozaveščanj v okviru partnerstva KCDM.

Štiri stopnje zrelosti upravljanja s področjem designa

1 DESIGN NI PRISOTEN

1. NIVO DESIGN MANAGEMENTA

Organizacija nima politike na področju designa ali pa je ta omejena – pogosto je bila obstoječa politika vzpostavljena pred kratkim ali pa se design uporablja zgolj ad hoc, torej z omejenimi cilji in smernicami. Organizacija ima posledično na voljo malo ali nič znanj in izkušenj, zato področje designa igra omejeno vlogo pri razločevanju od konkurence. Dejavnosti na področju designa so nepredvidljive in imajo nejasne učinke.

2 DESIGN KOT PROJEKT

2. NIVO DESIGN MANAGEMENTA

Organizacija uporablja design za zadovoljitev neposrednih potreb, denimo v obliki projekta za izboljšavo izdelka. Design ima vlogo pike na i na koncu procesa razvoja izdelka oziroma storitve. Organizacija ga uporablja predvsem kot trženjsko sredstvo – obstoječi ponudbi doda vrednost (denimo z oblikovanjem embalaže). Odgovornost za te aktivnosti je na operativni ravni, sodelovanja med oddelki praviloma ni.

3 DESIGN KOT PROCES

3. NIVO DESIGN MANAGEMENTA

Organizacija zaupa formalno odgovornost za upravljanje z design procesom posebej določenemu posamezniku ali oddelku. Ta deluje kot vmesnik ali kontaktna točka za oblikovalce in druge oddelke ter vodstvo podjetja. Zaradi prilagajanja vedno krajšemu ciklu nastajanja izdelkov oziroma storitev organizacija design uporablja proaktivno, kar postane stalnica razvoja.

4 DESIGN KOT KULTURA

4. NIVO DESIGN MANAGEMENTA

Organizacija sprejme design management kot pomemben del svoje kulture. V takšni organizaciji predstavlja področje designa močno gonilo, zato rezultati delovanja te organizacije izstopajo. Višje vodstvo kot tudi celi oddelki so močno vpeti v področje designa, ki je zato del temeljnih poslovnih procesov organizacije. Design postane pravzaprav način delovanja.

Pet kompetenc, ki omogočajo uspeh

A ZAVEDANJE KORISTI

Ozaveščenost internih deležnikov glede pomena področja designa omogoča lažjo izvedbo procesov in večjo vključenost različnih profilov zaposlenih kot tudi večjo kakovost projektov pri prehodu med fazami razvoja.

B SISTEMSKO VKLJUČEVANJE

Področje designa je vključeno kot strateški dejavnik uspeha organizacije, kot takšno je tudi opredeljeno v strategiji organizacije. S tem so omogočeni pogoji za razvoj znanj in odgovornih za vodenje design projektov v organizaciji in denimo za načrtovanje virov.

C RAZPOLOŽLJIVOST VIROV

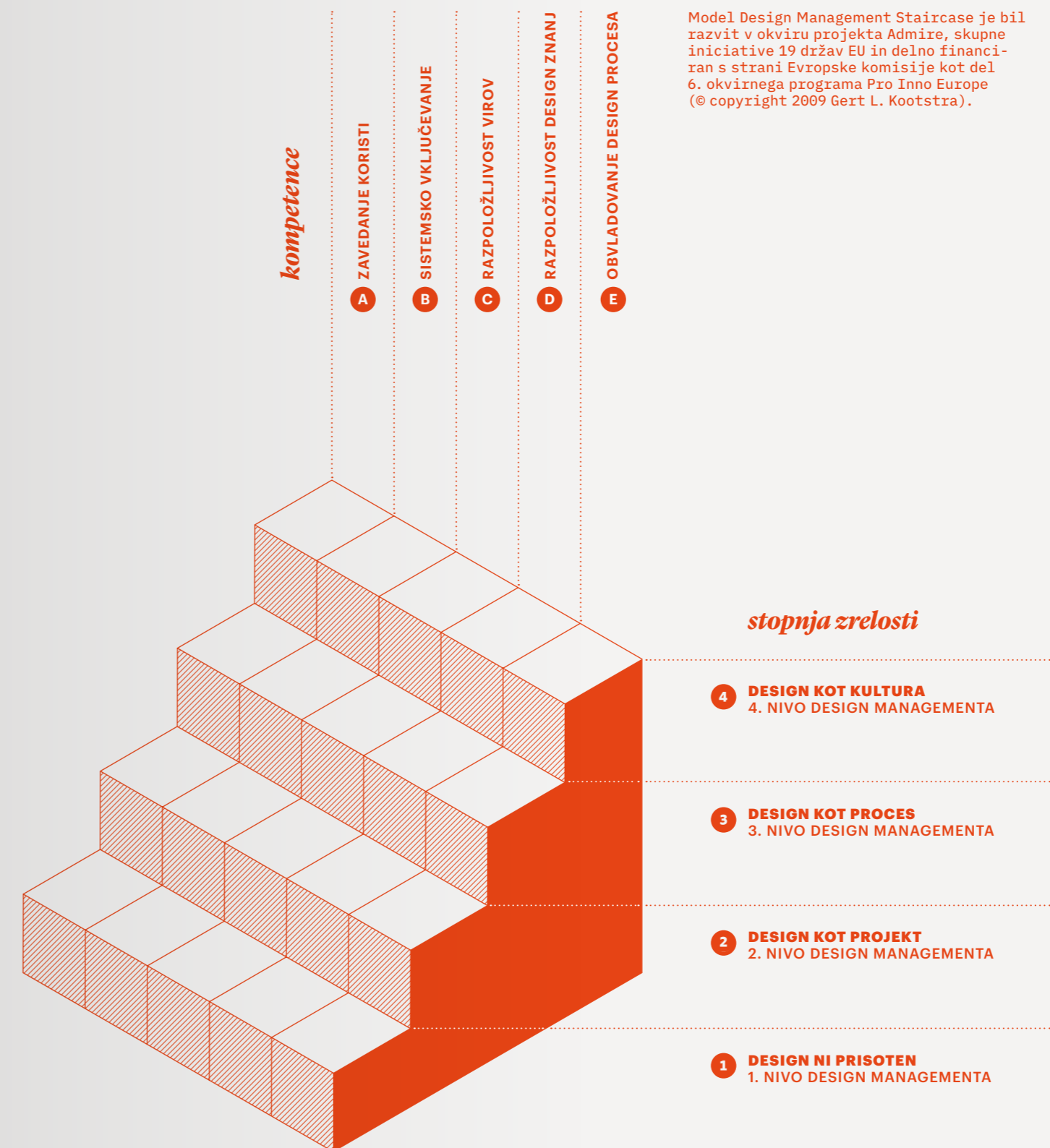
Razpoložljivost virov omogoča razvoj design projektov v podjetju, torej upravljanje z namenskimi sredstvi, kadri, razumevanje ter razvoj njihovih ekspertiz, orodij in znanj. Predvideva tudi sposobnost upravljanja s pogodbami in avtorskimi pravicami, sodelovanje oblikovalskih kadrov ter vlaganje v ustvarjalno delovno okolje.

D RAZPOLOŽLJIVOST DESIGN ZNANJ

Kakovost znanj vključenega kadra (profesionalni oblikovalci, vodje oblikovanja, svetovalci, multidisciplinarni oblikovalski timi in direktorji/vodstvo) vpliva na kakovost uporabe metodologij in orodij, ti pa nadalje na rezultat design projektov, sposobnost sprejemanja pravih odločitev ter nadgradnjo idej.

E OBVLADOVANJE DESIGN PROCESA

Obvladovanje design procesov predstavlja vitalni *knowhow* podjetja. Sposobnost validacije idejnih faz zahteva razvoj mehkih kriterijev ter sposobnost razumevanja oblikovalskega projekta kot integratorja multidisciplinarnih znanj in dejavnikov področij uporabniške izkušnje, tehnologij izvedbe, cene kot tudi drugih dejavnikov.



Model Design Management Staircase je bil razvit v okviru projekta Admire, skupne iniciative 19 držav EU in delno financiran s strani Evropske komisije kot del 6. okvirnega programa Pro Inno Europe (© copyright 2009 Gert L. Kootstra).

management stopnic, in ga nadgradila z vključitvijo različnih ravni zaposlenih. Po načelu učenja skozi prakso smo model ves čas spremljali in ga nadgrajevali.

Projekt smo nadaljevali z obsežno validacijo stanja področij designa in design managementa med vsemi 19 podjetji, ki so bila vključena v projekt KCDM. Validacija je pokazala, na katerih stopnjah zrelosti so se nahajala vključena podjetja, hkrati pa nam je pomagala evidentirati najpomembnejše potrebe, ključne za njihovo nadaljnje napredovanje. Napredovanje na višjo stopnjo design managementa namreč zahteva sistematično delovanje na vseh ravneh delovanja podjetja – od zaposlenih, ki prevzemajo minimalne odgovornosti, do načrtovalcev poslovnih strategij podjetja. V osnovi je raziskava pokazala na pomanjkljivo znanje na vseh petih področjih oziroma kompetencah design managementa. Ugotovljeno pomanjkljivost smo uporabili kot izhodišče za oblikovanje načrta izobraževanj.

Pri načrtovanju izobraževanj v partnerstvu KCDM smo upoštevali razkorak med trenutnim in želenim stanjem zrelosti podjetja v smislu design managementa, stanje razvitosti posameznega profila znotraj članic konzorcija ter seveda načrt napredka kot tudi cilje vključenih podjetij.

Na podlagi kompetenčnega modela in opisanih izhodišč smo pripravili načrt razvoja in izobraževanj, ki je vsem vključenim v projekt omogočil nadgraditi posamezne kompetence, hkrati pa je tudi spodbudil izmenjavo obstoječega znanja in izkušenj znotraj kompetenčnega centra. Načrt je nastal na podlagi analize potreb, ki je pokazala, da vsa podjetja želijo okrepiti vse izpostavljene kompetence in to pri vseh petih profilih zaposlenih.

Načrt usposabljanj smo vsebinsko uskladili s kompetenčnim modelom KCDM in vanj vključili teme, ki so specifične za določene vidike usposobljenosti: zavedanje koristi (*osnove designa, osnove design managementa, DNK organizacije, primeri dobrih praks*), sistemsko vključevanje (*vključitev področja designa v identiteto in procese razvoja ter upravljanja z lastnino, raziskave oblikovalske ponudbe na trgu, design pri konkurenci in industriji, merjenje uspešnosti projektov*), razpoložljivost virov (*sestavljanje tima, upravljanje s financami, pravne podlage in zakonodaja*), razpoložljivost design znanj (*DNK blagovne znamke, oblikovalski proces ter orodja in metode, merjenje ekonomske uspešnosti projektov, pregled referenčnih virov*) in obvladovanje design

Ključni profili zaposlenih in njihove kompetence

Usposabljanja znotraj partnerskih podjetij smo zasnovali tako, da smo vsakemu od ključnih internih deležnikov (vodja operativne naloge, področni specialist, projektni manager, procesni manager in design manager svetovalec) dodali ključne kazalnike: vedenje, znanja, veščine, sposobnosti.

1 VODJA OPERATIVNE NALOGE OPERATIVNI NIVO

To so zaposleni, ki prevzemajo odgovornosti tudi za delo svojih sodelavcev. Ta profil pokriva posamezne dejavnosti v elementarnih fazah projekta. Pomemben je za pozitiven odnos do uvajanja sprememb in pozitivno projektno kulturo podjetja. V tem profilu zaposleni prevzemajo odgovornost za delo manjše skupine in odgovarjajo za kakovostno izvedbo nalog (delovodja, vodja izmene, izvedbeni oblikovalec, tiskar, koordinator zunanjih izvajalcev različnih del, vodja skupine monterjev, prototipni mojster, prodajalec). Profil odgovarja tudi dopolnilnim rokodelskim dejavnostim tradicionalnih panog.

2 PODROČNI SPECIALIST OPERATIVNI NIVO

V ta profil sodijo zaposleni, katerih nalogi sta koordinacija dela in zaposlenih, ki delujejo na ravni operativnih nalog, ter odgovorno sodelovanje pri realizaciji projektov. V tem profilu so tisti zaposleni, ki so odgovorni za realizacijo posameznih integralnih delov projekta ali strokovnih nalog (projektant konstrukter, tekstopisec, designer, orodjar, pohištvni inženir, obratni tehnolog, tehnolog).

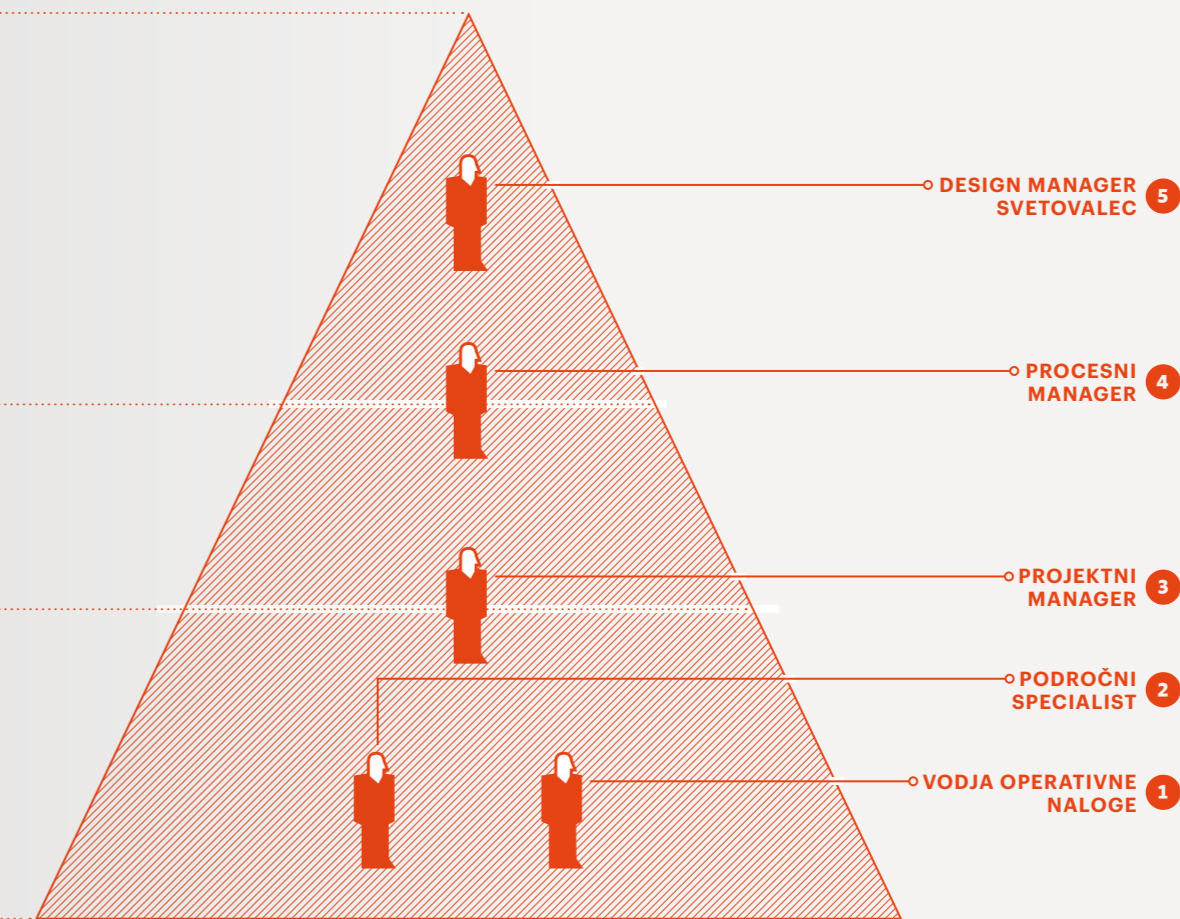
3 PROJEKTNI MANAGER TAKTIČNO-OPERATIVNI NIVO

Profil skrbi za realizacijo posameznega ali več zaporednih projektov znotraj podjetja. Sodeluje v procesu nastajanja projekta in skrbi, da projekt zadosti zahtevanim kriterijem produktnega managementa (profil 4). V ta profil so vključeni zaposleni, ki so odgovorni za realizacijo enega ali več zaporednih projektov in ki integrirajo več razvojnih faz kot tudi znanj iz predhodne kategorije profilov (vodja oddelka, na primer projektne pisarne, vodja laboratorija, programski vodja, senior designer, prodajni inženir, vodje manjših samostojnih oddelkov ali denimo vodja tržnih raziskav).

strateški nivo

taktični nivo

operativni nivo



4 PROCESNI MANAGER STRATEŠKO-TAKTIČNI NIVO

Profil je na eni strani odgovoren za proces nastajanja posameznega produkta ali produktne skupine, na drugi pa za spremljanje življenjskega cikla produkta. Na podlagi ugotovljenih trendov kot tudi potreb potencialnih uporabnikov skrbi za usklajevanje izhodišč za izboljšave izdelka in njegove uporabniške izkušnje ter usmerja proces razvoja. Njegova odgovornost vključuje uveljavljanje kriterijev dolgoročnosti pri razvoju izdelkov in blagovnih znamk. Zaposleni v tem panožnem profilu so odgovorni za razvoj izdelčnih skupin in njihovo skladnost z obljubami blagovne znamke (*brand promise*) podjetja. Njihova vloga je ključna pri vključevanju inovacij in kreativnih rešitev ter za njihovo realizacijo v projektih (vodja razvoja izdelčne skupine, vodja oddelka trženja, umetniški direktor, vodja razvojno-raziskovalnega laboratorija ali denimo vodja nabave).

5 DESIGN MANAGER SVETOVALEC STRATEŠKI NIVO

Profil skrbi za celovito obvladovanje vseh področij, kjer nastopa design – področje razvoja novih izdelkov in storitev, področje komunikacije razvoja blagovnih znamk in trženja ter področje investicij v infrastrukturo ali drugo lastnino podjetja (kjer s preišljenimi načrtovalskimi projekti podjetje lahko povečuje svojo vrednost). Glavna naloga direktorja področja designa je optimalno upravljanje z viri različnih področij oblikovalskih projektov (med njimi tudi, denimo, arhitektura) ter vseh ostalih znanj, kompetenc, izkušenj in veščin, vse to pa z namenom povečevanja vrednosti podjetja (svetovalec uprave za design management, član posloводства, direktor trženja in prodaje, direktor razvoja, direktor podjetja ali celo lastnik podjetja).

procesa (*projektno vodenje, razvojni proces in vključevanje designa, tržne in design raziskave*).

Usposabljanja smo izvajali na različne načine – z delavnicami, treningi, fokusnimi skupinami, predavanji, predstavitvami, mentorstvom in svetovanji v posameznih podjetjih, organizacijo lastnih mednarodnih konferenc ter obiski tujih konferenc, sejmov in razstav. Povezali smo se z nekaj najpomembnejšimi tujimi in domačimi strokovnjaki, ob njih pa so na naših konferencah predavali še design managerji nekaterih najuspešnejših podjetij na svetu (Lego, IBM, Marimekko, Gore, Aalto University).

Podjetja so imela tudi možnost lastne izbire izobraževanj. S tem smo upoštevali specifične potrebe podjetij, ki so na eni strani morala slediti lastnim poslovnim ciljem, na drugi pa se izobraževati ter nova pridobljena znanja vpeljati v lastne poslovne in proizvodne procese.

S tovrstno kombinacijo različnih pristopov smo ustvarjali pogoje za izkustveno učenje, ki je vsakemu udeležencu kot tudi podjetjem in celotnemu konzorciju pomagalo doseči učinkovit prenos pridobljenih znanj v prakso. Velik del odgovornosti so za napredke prevzela tudi podjetja sama. Udeleženci so razvoj posameznih kompetenc lahko dosegali le prek lastne proaktivnosti, stalnega treninga, skrbi za razvoj, ne nazadnje tudi spodbudnega okolja svojih sodelavcev in vodij.

Z novimi znanji in veščinami smo vzpostavljali kompetenčni model nenehno nadgrajevali. V povezovanju z zunanjimi strokovnjaki smo uvajali nova znanja in vključevali najnovejša spoznanja iz podobnih tujih modelov.

Ponovna validacija podjetij ob koncu prvega projekta KCDM je pokazala pozitivne poslovne učinke usposabljanj pri večini podjetij. Na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo so prepoznali vrednost izvedenih izobraževanj. Tako so med letoma 2017 in 2019 odobrili in finančno podprli projekt KCDM 2.0. V drugem krogu partnerstva smo poleg sodelujočih podjetij iz prvega vključili še 18 novih organizacij, ki smo jih povezali v dve skupini (osnovno in napredno). Tako smo skupaj povezali 37 organizacij različnih dejavnosti in velikosti – od večinoma storitvenih mikropodjetij do večjih proizvodnih podjetij, aktivnih tudi na globalnih trgih.

Tudi nadaljevalni projekt smo znova začeli in končali z validacijo design managementa v posameznih podjetjih, ki ju je tokrat opravilo podjetje Duco iz Brazilije, strokovnjaki s področja raziskav in vrednotenja

designa. Poleg tega smo izvedli tudi zelo podrobno študijo umeščenosti področja designa v prakse sodelujočih slovenskih podjetij in rezultate primerjali s prakso hitro rastočih evropskih podjetij. Z analizo Business Design Intelligence Report smo pridobili edinstveno diagnostiko, ki vodstvom ne le predstavlja stanja v njihovem podjetju, temveč jih tudi usmerja na vsebine, ki na področju designa zahtevajo ukrepanje. Študija je pokazala, da so splošne stopnje zmožnosti upravljanja designa podobne med skupinama KCDM 2.0 podjetij in 208 hitro rastočih evropskih podjetij, ob tem pa tudi, da imajo naša podjetja še nekaj neizkoriščenih priložnosti.

Z Ducom smo razvili tudi poseben zemljevid znanj, ki je vsaki vključeni organizaciji, ki je želela doseči specifične izboljšave na področju upravljanja z designom, predstavil najbolj smiselne povezave znotraj partnerstva.

Projekt KCDM 2.0 smo usmerili predvsem v izobraževanje najvišjih dveh profilov, strateškega in taktičnega. Podjetja so se pri tem zavezala, da bodo v času projekta dosegla pomembno izboljšavo na vsaj enem od temeljnih področij: design procesa, inovacije, designa kot strategije, uvedbe profila design managerja ali hišnega design tima. Poleg tega so bila izobraževanja usmerjena na specializirane vsebine, povezane s temeljnimi usmeritvami. V projekt je bilo vključeno manjše število zaposlenih, vendar predvsem na tistih delovnih mestih, kjer je potrebno poglobljeno znanje iz vsebin upravljanja in vodenja področja designa. Najpomembnejši so bili zato usmerjeni izobraževalni in trening programi, svetovanje oziroma mentorstvo znotraj podjetij, obiski mednarodnih srečanj in konferenc s področja design managementa ter mreženje z medsebojnimi izmenjavami znanj in izkušenj znotraj partnerstva KCDM. Slednja so se izkazala kot močan motivator zavedanja o pomembnosti vključitve designa in design procesov v strateško odločanje, hkrati pa tudi kot tudi pomembna metoda izmenjave izkušenj med podjetji s tako raznolikimi dejavnostmi.

Posebno vrednost programa KCDM predstavljajo mreženje med podjetji kot tudi medsebojne osebne povezave med udeleženci skupnih delavnic in izobraževanj, ki so se ohranile tudi po koncu izobraževanj v obliki neformalnih KCDM alumni druženj.

Vse naštetje aktivnosti so prispevale k temu, da je projekt KCDM v samo nekaj letih delovanja postal ugledna osrednja nacionalna referenčna točka na področju design managementa. ●

Projekt KCDM je dobil tudi prestižno potrditev, saj je v Bostonu prejel prvo nagrado ameriškega Inštituta za design management (DMI) za leto 2016.

**dmi:
DVA
2016**