

**DIZAJN JE VSE. BREZ DESIGNA NI  
POSLOVANJA ... V OKOLJU MOČNE  
KONKURENCE LAHKO VSAK  
OBLIKUJE SPODOBEN IZDELEK.  
NE MOREJO PA VSI OBLIKOVATI  
IZJEMNIH IZDELKOV. DESIGN JE  
DIFERENCIATOR ...**

CEO, Pentland brands, plc

Kot edina institucija s področja design managementa v Sloveniji, je Kompetenčni center za design management prevzel iniciativo za sistematično uveljavljane designa in design managementa v slovenskem gospodarstvu. Z iniciativo želimo povezati ključne dejavnike in organizacije, ki delujejo na področju netehnoloških (kreativnih) industrij v celostno platformo, ki uveljavlja sodobne principe poslovanja.

Partnerji v projektu KCDM prepoznavamo potrebo po razširjeni razvojni strategiji, ki vključuje omenjena področja in ki, ob obvladovanju tehnoloških inovacij, ustvarja pogoje za razvoj netehnoloških inovacij, katerih najpomembnejši vir predstavlja obvladovanje projektov ne le industrijskega temveč tudi drugih področij oblikovanja: storitev, komunikacij in prostora. Kot stičišče tehnoloških in tržnih dejavnikov imata design in design management neposreden vpliv na dolgoročno stabilnost, konkurenčnost in uspešnost.

**Predlagamo, da se področje designa in design managementa uvrsti v Strategijo pametne specializacije 2014 - 2020 in Operativni program v smislu netehnološke inovacije.**

## ANALIZA STANJA V SLOVENIJI

### Miha Klinar,

Vodja Kompetenčnega  
centra za design  
management

Kljub krizi slovensko poslovno okolje težko uveljavlja potrebne ukrepe za prestrukturiranje gospodarstva. Tradicija doseganja konkurenčnosti s tehnološkim in procesnimi izboljšavami, zakoreninjen model razvojnih sledilcev in posnemovalcev in prevladujoča prodaja preko posrednikov onemogoča slovenskim podjetjem pravočasno prepoznavanje stopnje zasičenosti trgov.

Pomen diferenciacije izdelkov in vzpostavljanje uspešnih blagovnih znamk ter lastnih trgov je bila v tranziciji slovenskega gospodarstva zato tako s strani snovalcev razvojnih politik kot vodstvenih struktur velike večine podjetij prezrta. Ob globalni krizi kot oklicanemu krivcu za padec konkurenčnosti lahko za negativne gospodarske trende kot problem prepoznamo večletno pomanjkanje celostne razvojne gospodarske politike, ki enakovredno obravnava področja tako imenovane mehke inovacije, pomen designa in brandinga. Kljub podjetjem, ki prav z vlaganjem v design izstopajo iz povprečja in so se razvila v pomembne globalne konkurente, v večini podjetij še vedno prevladuje negativen odnos do netehnoloških področij inovacije.

Posebej tradicionalne panoge nizko in srednje tehnoloških področij katerih izkušnje segajo v čas pred krizo, ob spremenljivih napovedih politike pričakujejo, da se bodo ekonomski trendi postopoma obrnili in bodo zavladale ugodnejše razmere. Vendar temu ne bo tako. Za uspešnejše poslovanje bo potrebno povečati konkurenčnost izdelkov in storitev.

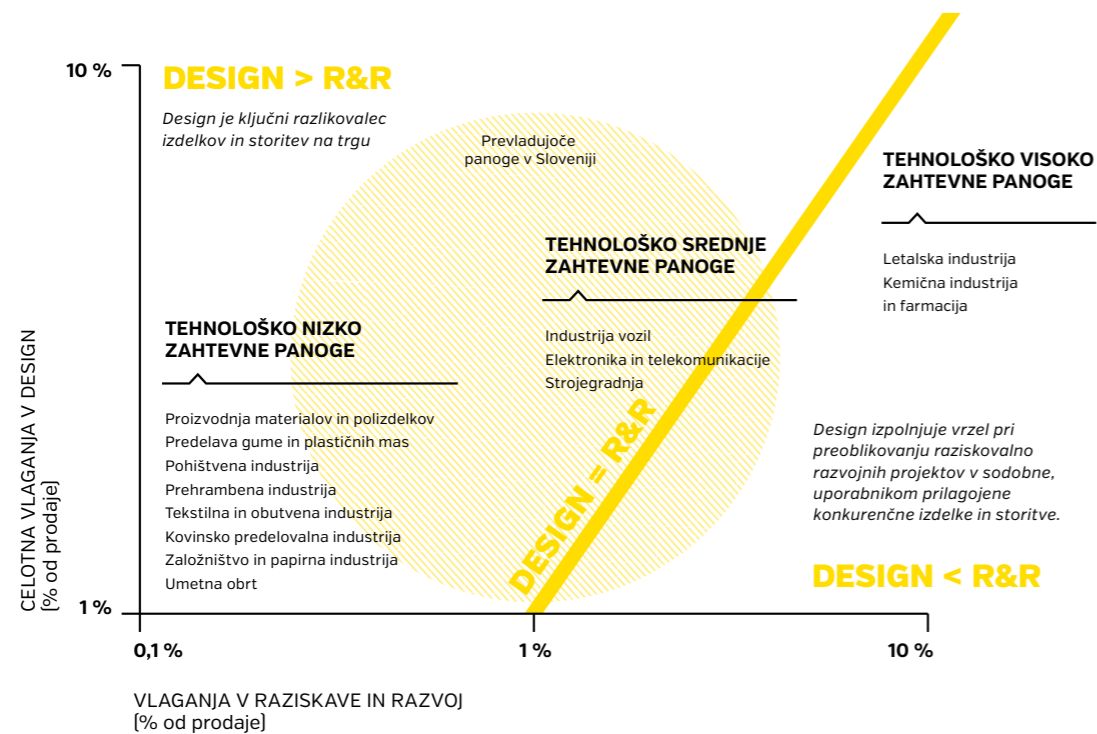
Vsi primeri dobrih praks dokazujejo razširjeno integracijo znanj v procesu razvoja konkurenčnih izdelkov in stroitev. Le s pridobivanjem novih znanj in hitrejšem prilagajanju sodobnim potrošniškim potrebam, lahko podjetja ohranjajo trg. Model selektivne in necelostne razvojne politike, vlaganj v parcialna procesna področja kot npr. le v področje raziskav ali tehnologij, ne bo prineslo željenih rezultatov. Od leta 2008 do 2012 je slovensko gospodarstvo izgubilo več kot 75.000 delovnih mest, od tega samo predelovalne dejavnosti skoraj 35.000. V istem obdobju je slovensko gospodarstvo izgubilo tudi 12% velikih podjetij.

Kljub temu, da so področja designa (produktni design, storitveni design, design vizualnih komunikacij ter design prostora oz. infrastrukture) prepoznana kot zelo pomemben dejavnik konkurenčnosti v drugih ekonomskih okoljih, v slovenskih razvojnih strategijah ne najdejo ustrezne podpore. Področju se vedno znova pripisuje marginalno vlogo in se ga, v interesu različnih lobijev, vztrajno izključuje iz gospodarskih politik.

Hkrati in prav zato pa področje designa ali upravljanja z njim (design management) predstavlja tisto priložnost, ki lahko z ustreznimi in učinkovitimi programi prinesejo hitre pozitivne spremembe, ki jih s konkretnimi podatki o rasti prodaje, povečanju dodane vrednosti na zaposlene in pridobivanju novih trgov lahko predstavijo nekatera najuspešnejša slovenska podjetja.

## Investicije v R&R in design

Pomembnost vlaganja v oblikovanje je očitna tako v visoko tehnoloških panogah, ki imajo visoka vlaganja tudi v R&R, kot v panogah z relativno nizko stopnjo vlaganj z R&R, kot na primer lesna ali tekstilna industrija. V teh dejavnostih je design ključni način za ohranjanje inovacij in omogočanje diferenciacije.



## PROCES VKLJUČEVANJA OBLIKOVALSKIH PROJEKTOV V POSLOVNE PROCESSE

V lanskoletni številki strokovne revije DMI: review, 24.2., summer 2013), je bil objavljen članek, o raziskavi procesa vključevanja oblikovalskih projektov v poslovne procese avstralskih podjetij. Zaradi izoliranosti avstralskega gospodarskega okolja in relativno nizki fluktuaciji managementa, je primerjava s stanjem v slovenskih podjetjih povsem na mestu. Graf, ki prikazuje pomembne evolucijske faze pri vključevanju design thinkinga v poslovne procese podjetij, smo uporabili in ga nadgradili z ukrepi, potrebnimi za hitrejšo in manj tvegano vključevanje design področij v podjetja.

## 1. ZAVEDANJE

Dostopna in jasno strukturirana promocija primerov dobrih praks uspešnih podjetij in njihovih pristopov v integraciji oblikovanja predstavlja ključen motiv za spremembo negativnih stališč do vključevanja področja oblikovanja v poslovne procese drugih podjetij. Razumevanje oblikovanja in njihove vloge pri večji diferenciaciji izdelkov in storitev in prepoznavnosti podjetja na trgu spodbuja management k pozitivnim stališčem in pripravljenosti za pridobivanje prvih izkušenj z integracijo oblikovalskih projektov.

### Ukrepi za izboljšanje zavedanja o vlogi oblikovanja:

- Ciljno usmeriti in prilagoditi promocijo oblikovanja specifičnim panogam gospodarstva.
- Oblikovati programe za razširjanje in prepoznavanje področja design managementa za vodstvene profile v podjetjih.
- Promovirati razvoj visoko diferenciranih produktov za končne kupce in razvoj lastnih trgov, z generiranjem dodane vrednosti na vseh področjih od razvoja do prodaje izdelkov in storitev na globalnem trgu.
- Vzpostavitev ambasadorjev designa (vodstveni management) izkušenih podjetij in jih povezati s ciljnim podjetji.
- Sektorske analize
- Analize dobrih praks
- Analize kompetenc vodstvenih struktur

### Kdo:

KCDM združuje in posreduje izkušnje podjetij, združenih v konzorciju, ki lahko skozi neposredne izkušnje vodstvenega managementa prispevajo ključne informacije vodstvenim strukturam zainteresiranih podjetij v obliki različnih predstavitev dobrih praks.

V programe je potrebno vključiti institucije, za promocijo oblikovanja (MAO, Zavod Big, Fundacija Bru-men, arhitekturne zbornice) in uskladiti promocijske aktivnosti vladnih služb (strategije razvoja države - vlada, gospodarsko, kulturno in druga ministrstva, vladne agencije, področne in regionalne razvojne agencije (RRALUR, ...), IER in drugo.

## 2. VKLJUČENOST I.

Pri vključevanju prvih design projektov v poslovne procese podjetij je ključna transparentna in potrebam podjetij prilagojena informacija ponudbe oblikovalskih storitev in njihovih kompetenc. Dostopen, utemeljen in urejen cenik storitev, z ustrezno razloženimi strokovnimi in etičnimi standardi. Podjetja morajo biti pri iskanju ponudbe oblikovalskih rešitev podprta z vsemi potrebnimi pravnimi in drugimi informacijami za izbor oblikovalca ali pripravo razpisa, splošnimi navodili za pripravo projektnih izhodišč, delitvjo odgovornosti, standardi kvalitete oblikovalskega dela, načinu odkupa in oblikah prenosa avtorskih pravic. Poslovni in strokovni standardi oblikovalske stroke so pomemben pogoj za zaupanje podjetij pri prvi vključitvi oblikovalskih projektov v svoje poslovne procese, informacije pa morajo biti javno dostopne na enem mestu. Za uspešno integracijo je prav tako potrebno oblikovalcem približati potrebe podjetij, kar lahko zagotovijo dodatni programi izobraževanj s področja design managementa.

### Ukrepi za pomoč pri prvih vključitvah design projektov v podjetje:

- Spodbuditi ukrepe za ureditev ponudbe oblikovalskega trga in ureditev enotnega spletnega portala s podatki prilagojenimi potrebam (prvih) naročnikov; profili ponudnikov storitev, ceniki, strokovni in etični standardi, elementi avtorske pogodbe - principi in standardi prenosov in odkupov avtorskih pravic, uveljavljena pravila za pripravo razpisov.
- Vzpostavitev podpornega okolja svetovalcev za pomoč pri izvedbi prvih projektov.
- Subvencioniranje prvih vključitev oblikovalskih projektov v podjetja.

### Kdo:

KCDM usposabljanja za podjetja in oblikovalce na področju design managementa.

Stanovske organizacije (DOS) in izobraževalne institucije (ALUO, FD), Urad za zaščito intelektualne lastnine, pravni red, uveljavljenost standardov pri razpisih in javnih naročilih...

## 2. VKLJUČENOST II.

Po pozitivnih rezultatih prvih projektov se podjetja odločajo za procesno vključenost oblikovanja v njihovo poslovanje. Ta korak je eden najbolj zahtevnih, ker predstavlja spremembo ustaljenih procesov podjetja. Za učinkovito vključitev mora biti izpolnjenih več pogojev na strateških taktičnih in operativnih nivojih procesov. Izkušnje kažejo da je ob pogojih pozitivnih pričakovanj vodstvenega managementa in vključenosti oblikovanja v strateške dokumente podjetja najpomembnejša horizontalna povezanost poslovnih procesov in ciljno usmerjen projektni management.

Podjetja v tem koraku iščejo usposabljanja na različnih področjih, od splošnih znanj do specifičnih usposabljanj za upravljanje s procesi oblikovanja - design managementa. Podjetja postopoma oblikujejo lasten know-how in ga glede na izkušnje sistemsko nadgrajujejo.

### Ukrepi za procesno vključenost oblikovalskih področij v podjetje:

- Spodbuditi izmenjavo dobrih praks med podjetji s procesno vključenostjo design področij in razvito funkcijo design managementa.
- Zbiranje znanj in svetovnih trendov razvoja design področij in njihov prenos v nacionalno gospodarsko okolje; prevodi ključnih člankov, knjig in metodologij, organizacija konferenc, vključevanje sodobnih znanj v izobraževalna zaposlenih.
- Sodelovanje pri vključevanju designa v strategije za povečanje konkurenčnosti in izvajanje projektov.
- Davčne olajšave za oblikovalske razvojne projekte.

### Kdo:

KCDM, oblikovalske konference, izmenjava dobrih praks, zasledovanje globalnih trendov na področju oblikovanja id. Pomemben del v tem procesu predstavlja kvaliteta ponudbe poslovnih izobraževanj, ki je v Sloveniji predvsem premalo specializirana.

## 3. ZAGOTAVLJANJE VIROV

Sistemska vključenost oblikovalskih projektov zahteva zagotovitev virov za oblikovalske projekte, ti vključujejo nova znanja in kompetence kadrov in odgovornosti, namensko razporejanje sredstev in upravljanje z intelektualno lastnino. Ko se design vključuje v procesno v podjetje, je treba zagotoviti, da se vsi oddelki in službe v podjetju temuprilagodijo. Podjetje mora osvojiti know-how okoli stroškov, donosnosti naložb (ROI) in upravljanja s časom (time management)

### Ukrepi:

- spodbujanje oblikovalskih projektov v podjetjih (subvencije, davčne olajšave,
- Zagotoviti povezanost oblikovalskih projektov z mednarodnimi inštitucijami za prenos znanj (DMI, DME, SDN...)
- Spoznavanje metod vrednotenja v oblikovalskih projektih (ROI)

## 4. DM IN D ZNANJA

Sistemska vključenost področij designa pripomore k učinkovitejši in večji vključenosti različnih področij poslovnih procesov v razvoj izdelka ali storitve. Zato se projektna in inovativna kultura v takšnih podjetjih razvija hitreje. Podjetja postopoma prepoznavajo in vključujejo nove metode in znanja s področij designa in design managementa. Predvsem v zadnjem desetletju z razvojem novih ekonomskih modelov (npr. lean metode) in področij kot npr. razvojem področja storitvenega oblikovanja, je prenos znanj in metodologij za prepoznavanje novih uporabniških potreb in izrabe novih tehnologij za uporabnike ključna konkurenčna prednost podjetja. Ta znanja so v slovenskem gospodarskem prostoru slabo dostopna, implementacija v podjetjih velikokrat zelo površna, kar je posledica prevelike zaprtosti slovenskega poslovnega okolja.

### Ukrepi za prenos specifičnih znanj na strani ponudbe in povpraševanja:

- Uvajanja novih znanj in metodologij v poslovni prostor
- Promocija DM kot samostojnega področja v vodstveni strukturi upravljanja podjetij. Prepoznavanje vloge DM v nadzornih svetih, razvojno raziskovalnih inštitucijah in drugih podpornih in povezanih okoljih podjetij.
- Omogočiti hitrejši prenos izkušenj dobrih praks in z njimi povezanih metodologij (design thinking) v izobraževalne programe univerz in poslovnih šol.
- Pridobivanje informacij globalnih tržnih trendov
- Vključitev programov DM v izobraževalne programe
- Internacionalizacija management trga
- izobraževanje ene na ena (Coaching 1/1)
- Študij v tujini in prenos znanja nazaj v Slovenijo
- Prenosi primerov dobrih praks
- Interdisciplinarne delavnice s konkretnimi primeri
- Obveščanje o zanimivih delavnicah, predavanjih, konferencah

### Kdo:

KCDM bo nova znanja in metodologije plasiral v poslovni prostor (predavanja, izobraževanja, konference, eksperti iz tujine)

## 5. OBVLADOVANJE PROCESOV

Podrobnejše poznavanje oblikovanja hkrati izpolnjuje vrzel pri preoblikovanju raziskovalno razvojnih projektov v sodobne, uporabnikom prilagojene konkurenčne izdelke in storitve. Designa zato predstavlja osnovo za boljše povezovanje podjetja z instituti raziskovalno razvojnih področij, prehodu v tehnološko zahtevnejše panoge in vzpostavljanju poslovnih modelov, ki se uveljavljajo v prepoznavnih in uspešnih tržnih znakmah na globalnem trgu. Pri teh korakih je obvladovanje procesov designa ključno. Podjetja zato vključujejo različna področja in oblikujejo lastno strategijo, ki se v razvoju opira na lastne ideje, foresight analize in izkušnje postavljanja konceptov, vzpostavljanja platforme produktov, ki so prvovrstni na svetovnem trgu, kreirajo lastne tržne mreže in vzpostavljajo dolgoročne konkurenčne prednosti podjetja (branding). Podjetja niso sledilci ampak nastopajo kot tržni vodje in zato potrebujejo drugačno razvojno platformo.

### Ukrepi za vzpodbujanje podjetij, da dosežejo najvišjo raven konkurenčnosti na globalnem trgu:

- Design se promovira kot pomemben člen med R&R institucijami in gospodarstvom (design prevaja R&R projekte v visoko konkurenčne izdelke za sodobne uporabnike)
- Vključevanje DM kot orodja za prehod v model kreativne ekonomije v politične in druge državne institucije.
- Spodbuditi oblikovalske raziskovalne naloge, jih razviti v programe in ukrepe za povečanje konkurenčnosti posameznih proizvodnih in storitvenih panog gospodarstva (izboljšati stopnjo načrtovalske kulture).
- Hiter prenos izkušenj v programe
- »Foresight« analize
- Analize donosnosti naložb
- Promocija vodilnih slovenskih gospodarskih družb s končnimi produkti, storitvami in brandi na globalnem trgu (Silent revolutions)



## KOMPETENČNI CENTER ZA DESIGN MANAGMENT - KCDM

### Vir znanj za učinkovito upravljanje razvoja izdelkov, storitev, komunikacij in delovnega okolja.

#### OPIS

Kompetenčni center za design management je referenčni partner podjetij na področju upravljanja izdelkov, storitev, komunikacij in delovnega okolja. Usmerja se v poglobljanje zavedanja in dostopnosti znanj, ki jih podjetja potrebujejo za uveljavljanje celostnega razvoja in povečanje svoje vrednosti. V tem smislu center spremlja razvoj in posreduje prakse s področja design managementa, izvaja usposabljanja in vključuje dobre prakse podjetij v prizadevanjih za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva.

#### OZADJE

Kompetenčni center za design management je bil ustanovljen februarja 2013 v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje od leta 2007 do 2013, 1. razvojne prednostne naloge Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti, 1.2. prednostne usmeritve Usposabljanje in izobraževanje za konkurenčnost in zaposljivost. Projekt Kompetenčnega centra za design management delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada. Center združuje 19 slovenskih proizvodnih podjetij in ponudnikov oblikovalskih storitev.

#### POSŁANSTVO

KCDM povezuje ambiciozna podjetja z viri znanj o design managementu.

#### KCDM SVOJE DELOVANJE USMERJA V:

- spremljanje, zbiranje in posredovanje znanj ter dobrih praks s področij design managementa,
- usposabljanja po izdelanem kompetenčnem modelu,
- sodelovanje pri uveljavljanju, razvoju in izvajanju strategij s področij design managementa.

**KCDM**

Kamniška 49  
SI-1000 Ljubljana

**T** +386 1 239 64 70

**F** +386 1 239 64 88

**E** [info@design-management.si](mailto:info@design-management.si)