

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**DIZAJN KOT USTVARJALEC VREDNOSTI IN KORPORATIVNA STRATEGIJA
PODJETJA – PRIMER PODJETJA GORENJE D.D.**

LJUBLJANA, NOVEMBER 2007

LUKA KOMAZEC

IZJAVA

Študent Luka Komazec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Bogomirja Kovača, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 27.11. 2007

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. NOVA POSLOVNA LOGIKA IN POMEN DIZAJNA PRI USTVARJANJU VREDNOSTI ZA KUPCA	3
2.1. DIZAJN KOT ORODJE ZA USTVARJANJE VREDNOSTI IN DOSEGANJE DIFERENCIACIJE	7
2.1.1. RAZUMEVANJE POTREB UPORABNIKOV KOT VODILO RAZVOJNIH IN OBLIKOVALSKIH AKTIVNOSTI PODJETJA IN USTVARJANJE STVARNE DIFERENCIACIJE.....	7
2.1.1.1. Novi pristopi v oblikovanju: sooblikovanje in postoblikovanje.....	8
2.1.2. TRŽENJSKE AKTIVNOSTI ZA DOSEGANJE SIMBOLNE DIFERENCIACIJE	10
2.1.2.1. Oblikovanje strateške identitete blagovne znamke	10
2.1.3. POVEZAVA MED VLAGANJEM V DIZAJN IN POSLOVNIMI REZULTATI	12
3. DIZAJN KOT SPLOŠNA KORPORATIVNA STRATEGIJA PODJETJA	13
3.1. IDENTIFIKACIJA RAZLIČNIH TIPOV V OBLIKOVANJE USMERJENIH PODJETIJ	15
3.1.1. DIZAJN KOT USTVARJALEC VREDNOSTI – PRIMER PODJETJA ARCELIK	17
3.1.2. DIZAJN KOT KORPORATIVNA STRATEGIJA – PRIMER PODJETJA BANG&OLUFSEN	18
3.2. PRENOVA STRATEGIJE PODJETJA IN VLOGA DIZAJNA	20
3.2.1. USTVARJANJE NOVIH IDEJ	20
3.2.2. OCENJEVANJE IN SELEKCIJA IDEJ	21
3.2.3. REVIDIRANJE OBLIKOVALSKE FILOZOFIJE	21
3.2.4. DIFUZIJA NOVIH IDEJ	22
3.2.5. PRENOVLJENA VLOGA VRHNEGA MENEDŽMENTA	22
4. ŠTUDIJA PRIMERA GORENJE	24
4.1. AKTIVNOSTI GORENJA ZA DOSEGANJE RAZLOČEVALNIH VREDNOSTI PRI KUPCU	25
4.1.1. RAZVOJNE AKTIVNOSTI GORENJA ZA DOSEGANJE STVARNE DIFERENCIACIJE.....	25
4.1.2. TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE GORENJA ZA DOSEGANJE SIMBOLNE DIFERENCIACIJE	26
4.1.2.1. Upravljanje blagovne znamke Gorenje	27
4.1.3. POSLOVNA USPEŠNOST SKUPINE GORENJE LETA 2006.....	28
4.2. UMESTITEV GORENJA V MODEL: DIZAJN KOT USTVARJALEC VREDNOSTI	29
4.3. UMESTITEV GORENJA V MODEL: DIZAJN KOT KORPORATIVNA STRATEGIJA PODJETJA	32
SKLEP	33
LITERATURA	35
VIRI	37

1. UVOD

»Danes obstajata samo dva načina, kako organizacije lahko zgradijo trajno konkurenčno prednost. Izkoriščati je mogoče bodisi tržne bodisi človeške šibkosti, se pravi, da je treba uvajati inovacije bodisi na strani ponudbe bodisi na strani povpraševanja. Prva strategija zahteva razumske inovacije z ustvarjanjem edinstvenih poslovnih modelov, ki so dobro prilagojeni novim poslovnim okoliščinam, druga pa gradi na čustvenih inovacijah za ustvarjanje razpoložnja, ki pritegne odjemalce in pri njih povzroča odvisnost. Podjetja, ki ustvarjajo modele, oblikujejo delce mreže, ki ustvarja nove vrednote. Podjetja, ki ustvarjajo razpoložnja, zagotavljajo izkušnje. V svetu trgov, na katerih se razpoložnja hitro spreminjajo, mora biti v jedru poslovanja razumevanje čustev. V dobi individualne in neskončne izbire moramo, če želimo uspeti, opustiti prepričanje, da so ljudje razumna bitja. Mojstri razpoloženj izkoriščajo človeške šibkosti, tako da zapeljujejo ali pomirjajo odjemalce. Zavedajo se, da v naših možganih kraljujejo čustva. Ta podjetja so mojstrski pripovedovalci zgodb, ki prodajajo inovativne pregrehe. Njihovo novo konkurenčno orožje je dizajn.« (Ridderstrale, Nordstrom, 2003, str. 214)

V zadnjem desetletju je skupni razvoj tehnologije, življenjskih slogov in obnašanja potrošnikov naredil klasične poslovne modele, ki temeljijo na idejah industrijske ekonomije, nezadostne in neprimerne. Potrebna je nova poslovna logika, ki bo odgovorila na nove družbeno-kulturne in ekonomske vrednote. Priča smo premiku od zadovoljitve osnovnih potreb do poskusa zadovoljitve višjih potreb; čutnih, intelektualnih in kulturnih. Danes posamezniki ne iščejo več načinov, kako potešiti osnovne potrebe, ampak pričakujejo, da bodo njihova čustva in inteligenca stimulirana z novimi izkušnjami. Zato danes kupci pri iskanju novih izkušenj namesto običajnih tradicionalnih proizvodov iščejo »novost«, »kreativnost« in »inovativnost«. Današnji kupec izdelkov ne plača le zaradi njihove funkcionalnosti in cene, temveč predvsem zaradi psiholoških dejavnikov. Čustvena inteligenca izdelka, njegova privlačnost in zaželenost so dodana vrednost, ki jo prinaša dizajn.

Naraščajoči pomen neotipljivih vidikov v odločitvah potrošnikov in razširjanje dejavnikov, ki so povezani z modo in trendi, je v ospredje postavil tista podjetja, ki posebno pozornost namenjajo estetiki in simbolnim vidikom njihovih izdelkov in storitev. Podjetja, kot so Nokia, Apple, Alessi, Philips, Sony in Bang & Olufsen, so zgradila ali okrepila odlične konkurenčne pozicije s prenovljenim fokusom na dizajnu izdelka in korporativni identiteti. Zahvaljujoč upravljanju dizajna izdelkov in identitete podjetja so uspeli izpeljati stilske, funkcionalne in konceptualne inovacije, ki so potrdile edinstvenost podjetij in njihovih izdelkov ter povečale zmožnosti, da najdejo poprej še neizražene potrebe na praktični in simbolni stopnji. Oblikovanje predstavlja samo jedro njihove poslovne strategije. Stara orožja za doseganje resnične diferenciacije so postala nezadostna. Primerjalne prednosti ne moremo več vzdrževati z nižjimi stroški ali boljšimi tehnologijami. Oblikovalska dimenzija ni več neobvezen del korporativne strategije, pač pa mora biti njeno jedro (Lorenz, 1990, str. 133).

Cilj diplomskega dela je opozoriti na dizajn kot enega najbolj učinkovitih orodij za doseganje stvarne in simbolne diferenciacije. Znotraj nove poslovne logike, ki v ospredje postavlja uporabnika in temelji na ustvarjanju nove vrednosti z uporabnikom, postaja menedžment oblikovanja pomembno orožje za ustvarjanje konkurenčne prednosti.

Namen diplomskega dela je prikazati pravilno uporabo dizajna na celosten način; v prvi vrsti kot orodja za doseganje nove vrednosti in šele v nadaljevanju kot temeljnega elementa strategije

podjetja. Hkrati sem želel oblikovati model, na podlagi katerega lahko ocenim učinkovitost strateškega dizajn menedžmenta v družbi Gorenje d.d.

V prvem delu diplomskega dela predstavim novo poslovno logiko, ki temelji na inovativnosti ustvarjanja vrednosti za kupca, bolje rečeno, ustvarjanje vrednosti s kupcem. Diplomsko delo temelji na predpostavki, da zaradi *per se* usmerjenosti k uporabniku in drugačnega, holističnega načina razmišljanja znotraj nove poslovne logike čedalje večjo vlogo dobijo oblikovalci in dizajn menedžment. V skladu s tem razvijem lastni model dizajn menedžmenta, ki opravičuje vlogo dizajna kot enega ključnih faktorjev uspeha podjetij v enaindvajsetem stoletju. S pomočjo izbranega modela nazorno prikažem, kako dizajn služi kot orodje za doseganje stvarne (aktivnosti na področju raziskav in razvoja) in simbolne diferenciacije (aktivnosti na področju marketinga), kar vodi do poslovne uspešnosti, ki jo mora podjetje neprestano ohranjati (aktivnosti na področju finančnega menedžmenta).

Če se v prvem poglavju posvetim dizajnu kot orodju za ustvarjanje vrednosti, je drugo poglavje namenjeno predstavitvi dizajna kot splošne korporativne strategije. Temeljna predpostavka predhodno razvitega modela je, da dizajn lahko postane splošna strategija podjetja le v primeru, da ga v podjetju identificirajo kot ključno kompetenco, gradnik podobe podjetja in bistvo korporativne identitete. Z namenom boljšega razumevanja modela predstavim dve različno razviti, v oblikovanje usmerjeni podjetji, ki z izbranimi koncepti služita kot odličen zgled za Gorenje d.d. in sta dobra podlaga za razmišljanje o prihodnji strategiji tega podjetja. V zaključku poglavja se mi zdi smotrno predstaviti teorijo o strateški prenovi podjetja.

V tretjem poglavju predstavim študijo primera Gorenje d.d., ki z izbiro dizajna kot orodja diferenciacije predstavlja dobro osnovo za primerjavo s predhodno razvitim modelom. Dobljeni rezultati omogočajo umestitev Gorenja znotraj predhodno razvite klasifikacije podjetij, ki so usmerjena v oblikovanje, in osnovo za nadaljnje odločanje v zvezi s prihodnjo strategijo Gorenja.

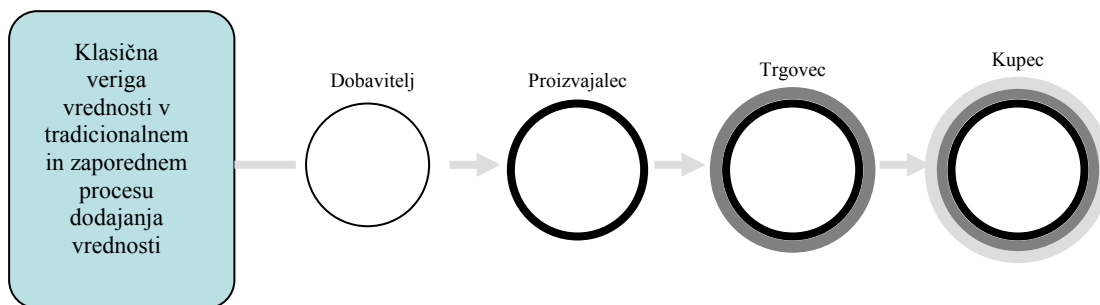
V zaključnem delu so opredeljeni sklepi, do katerih sem prišel med izdelavo diplomske naloge.

2. NOVA POSLOVNA LOGIKA IN POMEN DIZAJNA PRI USTVARJANJU VREDNOSTI ZA KUPCA

Znotraj trenutnih trgov se pojavlja nova poslovna in oblikovalska logika. Priča smo spremembi paradigme poslovne kulture. Globalizacija, zasičenost trgov, novi potrošniški vzorci, vpliv informacijske in komunikacijske tehnologije spreminjajo tradicionalno poslovno logiko. Danes omenjeni dejavniki stimulirajo inovativno logiko ustvarjanja vrednosti, ki je podprta z novim strateškim »funkcijskim razmišljanjem« in od podjetij zahteva rekonfiguracijo ponujenih vrednosti za kupca (ang. value proposition). Zatorej ni vprašanje, ali naj podjetje vlaga v ustvarjanje novih vrednosti, ampak, kako naj to naredi in kakšno vlogo ima dizajn znotraj procesa ustvarjanja vrednosti.

Koncept in pristop k snovanju »drugačne« vrednosti za kupca zahteva radikalno redefinicijo tradicionalnih konceptov in obstoječih standardov zadovoljstva uporabnikov. V tradicionalnem poslovnem modelu je ustvarjanje vrednosti zaporedje enosmernih procesov. Znotraj verige vrednosti je vrednost dodana v različnih fazah razvoja in kupec dejansko nima nobene vloge oziroma možnosti za soustvarjanje vrednosti.

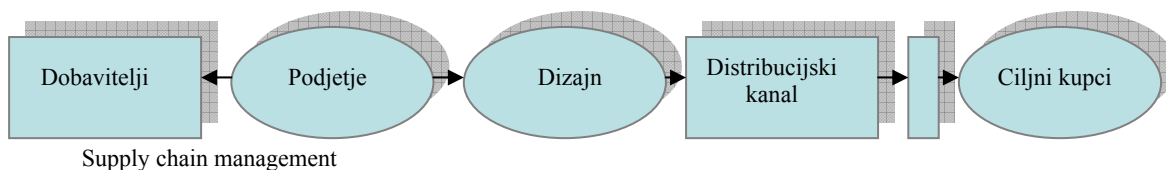
Slika 1: Klasična veriga vrednosti



Vir: Normann, Ramirez , 1995, str. 11.

Osnovna premisa tovrstnega modela je, da je organizacija aktivni, potrošniki pa le pasivni objekt. Znotraj tega modela so uporabljena orodja klasičnega trženja, ki so osnovana na predpostavkah, da so potrošniki skupek anonimnih posameznikov, na katere lahko podjetja svobodno vplivajo in na ta način zadovoljujejo svoje cilje. Poslovni model, ki je najbolj funkcioniral znotraj omenjena načina razmišljanja, simbolizira tekoči trak Henryja Forda in je prikazan na spodnji sliki.

Slika 2: Tradicionalni poslovni model



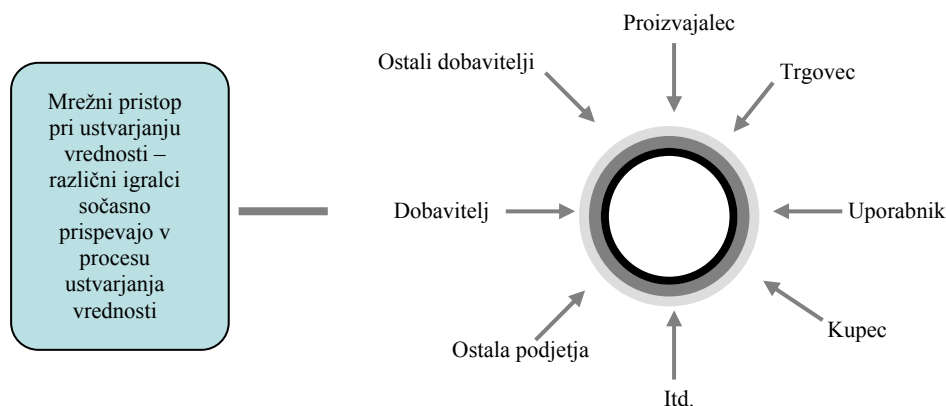
Vir: C.K. Prahalad, 2004, str. 30.

V trenutnem hitro spreminjajočem se okolju je »tradicionalno« razmišljanje o vrednosti, ki temelji na predpostavkah industrijske ekonomije, preživeto. Spoznanje, da se vloga uporabnika

spreminja iz izolirane v povezovalno, iz neinformirane v informirano in končno iz pasivne v aktivno, se manifestira v popolnoma novem razmišljanju o ustvarjanju vrednosti. Proces ustvarjanja vrednosti ni več akcijsko in enostransko usmerjen, kot je to bilo pri klasičnem upravljanju, temveč v ospredje prihajata interakcija in skupno ustvarjanje vrednosti. Spremenjena vloga uporabnikov je prisilila podjetja, da ne morejo več delovati avtonomno, in sicer v smislu, da sami oblikujejo izdelke, razvijajo proizvodne procese, izdelujejo trženjska sporočila in kontrolirajo prodajne kanale z malo oziroma nikakršno vpletenostjo uporabnikov. Uporabnik danes išče vpletenost v vsakem delu ustvarjanja vrednosti in želi biti več kot le pasivni prejemnik rešitve – želi imeti moč v smislu personalizacije izdelka in storitve, ki jo uporablja. Poslovna tendenca je zatorej omogočiti uporabniku, da dobi večjo vrednost tako, da povečajo občutek samoproduktivnosti in samoizpolnitve.

Namesto ustvarjanja zadovoljnih potrošnikov mora podjetje strmeti k njihovi pripadnosti. To lahko ustvarijo tako, da z njimi vzpostavijo zares pristen odnos, in to tako, da jih vključijo med svoje sodelavce (Peters, 2003, str. 132). Avtor predlaga integracijo potrošnikov v podjetje, njegov razvoj, proizvodnjo in prodajne procese. Po pregledu literature na temo ustvarjanja vrednosti ugotavljam, da v današnji ekonomiji znanja termin »veriga vrednosti« čedalje bolj zamenjuje termin »mreža vrednosti« (ang. value network). Normann in Ramirez (1995, str. 17) definirata ustvarjanje vrednosti kot »sistem ustvarjanja vrednosti znotraj katerega različni igralci – dobavitelji, poslovni partnerji, kupci – delujejo skupaj z namenom soustvarjanja vrednosti.«

Slika 3: Mrežni pristop k ustvarjanju vrednosti



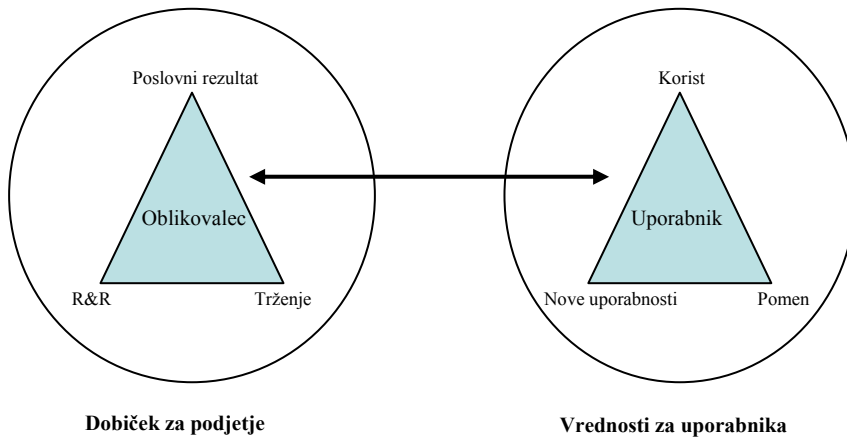
Vir: Normann, Ramirez, 1995, str. 25.

Odnosi med vsemi igralci (končnimi uporabniki, proizvajalci, dobavitelji, poslovnimi partnerji in ostalimi) so vse manj zaporedni in vse bolj vzajemni in sočasni. Vrednost je dejansko ustvarjena znotraj teh interakcij. Vsi igralci, ki predstavljajo različne produktne vire in številna znanja, postanejo sooblikovalci proizvodnega sistema. Končni uporabniki postanejo »soizdelovalci in celo inovatorji; upošteva se jih kot sodelujoče v soustvarjanju vrednosti in so vzpodbujeni, da prevzamejo aktivno namesto pasivno vlogo prejemnikov«.

Znotraj nove poslovne logike, ki temelji na razumevanju uporabnika in njegovih resničnih potreb, v ospredje prihaja dizajn in oblikovalski način razmišljanja. Oblikovalci zaradi holističnega pristopa (v ospredju je človek, človeške vrednote in potrebe) postanejo povezovalci različnih družbenikov v procesu ustvarjanja vrednosti. Oblikovalci kot povezovalci znanj in pretvorniki

informacij lahko med tržniki, inženirji in uporabniki v veliki meri doprinesejo k večji vrednosti izdelkov ali storitvam podjetja. Bistveno lahko pripomorejo k boljšim odnosom med uporabniki – kupci in dobavitelji. Vrednost je soustvarjena v interakciji med delom oblikovalca in uporabniškimi potrebami, percepcijami in cilji.

Slika 4: Povezava med aktivnostmi podjetja in zaznavanjem vrednosti uporabnika

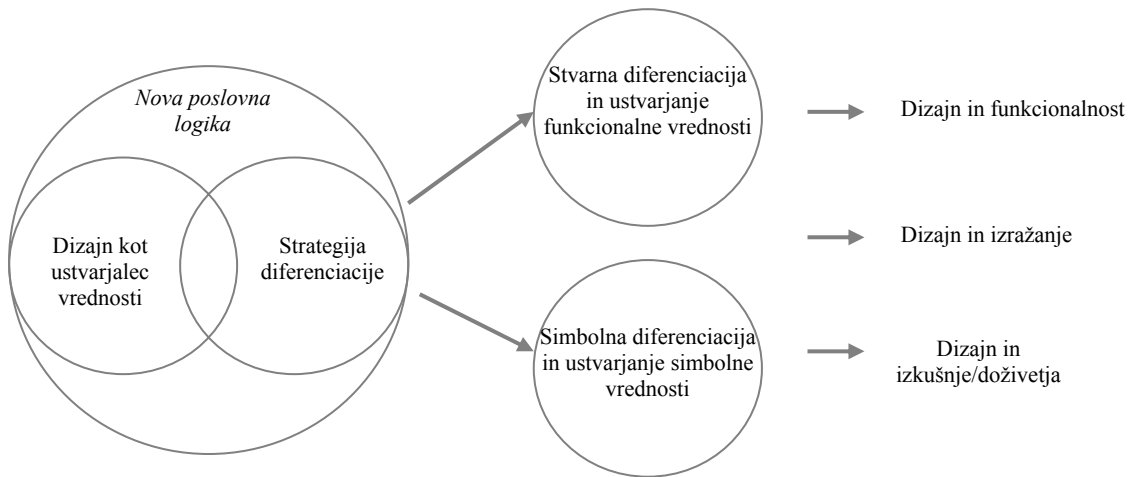


Vir: Lasten vir.

Vrednosti za uporabnika pa lahko razdelimo na funkcionalne in simbolne. (Priloga 1) Izdelek ima zato lahko za kupca vrednost na dveh ravneh - materialni ravni, kjer so sredstva kombinirana glede na specifikacije izdelka in tehnologij ter na kulturni ravni, kjer so sredstva kombinirana z namenom odsevanja kulturnih kategorij in trendov. S tem ko podjetje poskuša ustvariti simbolne in funkcionalne vrednosti za kupca neposredno sledi strategiji diferenciacije. Diferenciacijo je mogoče ustvariti na več načinov, vendar pa so možnosti za ustvarjanje diferenciacije zelo povezane z naravo in značilnostmi panoge, v kateri podjetje deluje. Podjetje lahko doseže diferenciacijo s proizvodom (njegovo obliko, lastnostmi, kakovostjo, delovanjem...) načinom njegove distribucije, prodaje, proizvodnje ali z drugačnim načinom trženja proizvoda. Namen strategije diferenciacije je, da podjetje razvije lasten način, z izbiro specifičnih atributov (torej načina ustvarjanja in kompozicije vrednosti za kupca), ki ga razlikujejo od konkurence in zagotavljajo, da odjemalec ponujeno vrednost prepozna in jo je pripravljen tudi plačati. Strategija diferenciacije je zlasti uspešna pri proizvodih z močnim emocionalnim nabojem in emotivno vrednostjo proizvoda za njegovega kupca. (Vizjak, 2007, str. 31) Poznamo dve vrste diferenciacije, stvarno in simbolno.

- Stvarna diferenciacija: če se proizvod razlikuje od preostalih po izjemni obliki, kakovosti, trajnosti in funkcionalnosti.
- Simbolna diferenciacija: če proizvod pomeni na primer simbol uspešnosti posameznika, njegovega življenjskega sloga ali statusa (to velja predvsem za kategorijo luksuznih ali modnih proizvodov).

Slika 5: Povezava dizajna kot ustvarjalca vrednosti in strategije diferenciacije



Vir: Lasten vir.

Strategija diferenciacije¹ sama po sebi ni zmagovalna konkurenčna prednost, saj samo drugačnost ni dovolj. Organizacija mora biti drugačna na način, ki ga potencialni potrošniki poznajo kot privlačnega, atraktivnega. V tem smislu dizajn lahko izboljša strategijo diferenciacije s tem, ko deluje na treh področjih: funkcionalnosti, izražanju in izkušnjah/doživetjih.

1. *Dizajn in funkcionalnost:* dizajn, namenjen izboljšanju delovanja izdelkov in njihove funkcionalne vrednosti za kupca. Oblikovanje je v tem smislu močno povezano z ergonomijo in razvojem izdelkov, ki omogočajo kar najlažjo uporabo izdelka. Uporabnost izdelkov je povezana z enostavnostjo (ang. simplicity), ki med uporabniki v današnjih »kompleksnih« časih vse bolj pridobiva na pomenu.

2. *Dizajn in izražanje:* »Izražanje« se nanaša na pomen, ki ga posameznik ali skupina pripiše izdelku v smislu identitete, statusa, prestiža in mode. Izdelki te vrste se ne prodajajo zaradi njihove funkcije/učinka, pač pa zaradi njihove simbolne vrednosti. To je postalo še posebej pomembno pri izdelkih, ki so že dosegli visoko raven funkcionalnosti in jih je nemogoče nadaljnje razlikovati.

3. *Dizajn in izkušnje/doživetja:* V tem primeru inovacijo dosežemo s tem, ko ustvarimo izdelke, ki kupcu omogočijo, da ob nakupu občutijo zadovoljstvo. Taki izdelki lahko izvabijo čustva in osuplost. Ta pristop predstavlja v mnogih sektorjih končno fazo razvojnega procesa, ki je vodil trg, da se je osredotočal najprej na učinkovitost, kasneje na iskanje identitete in končno na izkušnje oziroma doživetje.

¹ »Biti drugačen še ne pomeni strategije diferenciacije. Bistvo te strategije je razumevanje potreb kupcev« (Bowman, 1994, str. 63).

Dizajn je lahko orodje za ustvarjanje vrednosti in diferenciacije le v primeru, če je pravilno upravljan in voden. Robert Blaich (Blaich, Blaich, 1993, str. 13) opredeli dizajn menedžment s naslednjimi besedami:

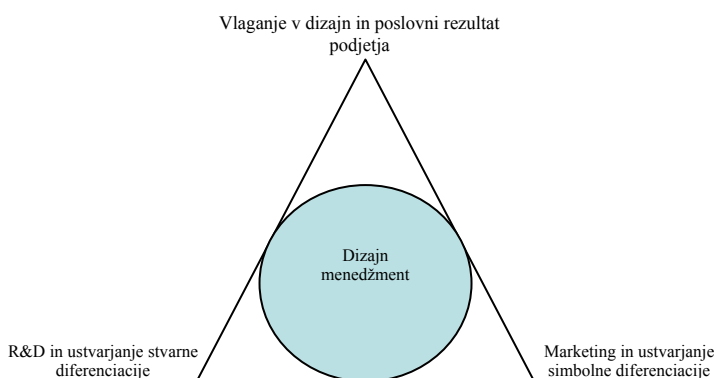
»Dizajn menedžment je implementacija oblikovanja kot formalnega programa aktivnosti znotraj organizacije s komuniciranjem ustreznosti oblikovanja za dolgoročne korporativne cilje in koordinacije oblikovalskih virov in aktivnosti na vseh ravneh za doseg zastavljenih korporativnih ciljev organizacije.«

Bistvo dizajn menedžmenta je maksimiranje potenciala dizajna v korist organizacije. Literatura na temo dizajn menedžment ne ponuja popolnih modelov, ki bi pojasnili, kako naj bi bil dizajn voden. Pregled literature namreč kaže, da ne moremo izbrati »pravilnega« načina upravljanja dizajna, ampak raje skupino splošnih pravil in pristopov. V skladu s cilji diplomske naloge v nadaljevanju predstavljam lastni model dizajn menedžmenta, ki je hkrati osnova za ocenjevanje uspešnosti strateške uporabe dizajn menedžmenta v Gorenju. Model je osnovan predvsem na sintezi prebrane literature o dizajn menedžmentu, najboljših poslovnih praks in lastnih pogledov na razvoj oblikovanja in menedžmenta znotraj nove poslovne logike.

2.1. Dizajn kot orodje za ustvarjanje vrednosti in doseganje diferenciacije

Diplomsko delo temelji na osnovi modela, ki sprejme dizajn kot ključno orodje za doseganje superiorne vrednosti za kupca in element simbolne in stvarne diferenciacije ter s tem opravičuje vlogo enega najpomembnejših orožij podjetij v enaindvajsetem stoletju. S pomočjo izbranega modela nazorno prikažem, kako dizajn služi kot orodje za doseganje stvarne in simbolne diferenciacije kar se mora odražati v edinstvenih vrednostih za uporabnika in poslovni uspešnosti, ki jo mora podjetje neprestano ohranjati.

Slika 6: Lasten model: Dizajn kot ustvarjalec vrednosti



Vir: Lasten vir.

2.1.1. Razumevanje potreb uporabnikov kot vodilo razvojnih in oblikovalskih aktivnosti podjetja in ustvarjanje stvarne diferenciacije

Napredek v tehnologiji in industrijski proizvodnji je pripeljal do nepričakovano visokih tehnoloških zmožnosti in privlačnih kvalitet današnjih izdelkov in storitev. Današnji izdelki so izgubili svojo »ekonomsko« vrednost, katerih cilj je zadovoljiti potrošnikove osnovne potrebe.

Danes morajo izdelki stimulirati izkušnje ljudi in omogočati doživetja (Marzano, 2000, str. 6). Sodobni avtorji na področju dizajn menedžmenta trdijo, da je edini način, kako proizvesti pozitivno izkušnjo tako, da razumemo čustva ljudi, čutne percepcije in kulturne vrednote. Zato inovativna podjetja neprestano iščejo načine, kako zadovoljiti nova pričakovanja današnjega kupca. Da to dosežejo, morajo izkoristiti inovacijski proces, v katerem ima oblikovanje, še posebej industrijsko oblikovanje, pglavitno vlogo pri ustvarjanju izdelkov (Priloga 2). Dizajn in »oblikovalski način razmišljanja« lahko igrata pomembno vlogo v inovacijskem procesu v smislu, da oblikovalske aktivnosti pripomorejo inovacijam z vpogledom v še nevidene in identificirane potrebe ter trende.

Posledica opisanega trenda je dizajn, ki se osredotoča na uporabniške izkušnje namesto na proizvod. Znotraj tega pogleda se dizajn za izkušnje in doživetja pojavlja kot nov pristop k oblikovanju novega izdelka. Paradigma dizajn inovacij briše meje med raziskovanjem potrošnika in oblikovalskimi aktivnostmi. Pojav uporabniško usmerjenih pristopov k oblikovalski praksi in novejši pristopi, kot sta sooblikovanje in postoblikovanje, predstavljajo nova orodja in metode k paradigmi dizajn inovacij. Ena večjih skrbi inovacijskega procesa je izbira prakse za raziskovanje obnašanja potrošnikov. Holt (2002, str. 124) opisuje proces opisovanja potreb kot proces, ki mora biti voden vzporedno z inovacijskim procesom. Pojav k potrošniku usmerjenega oblikovanja je združil prakso oblikovanja in raziskovalnih aktivnosti. Sanders (2001, str. 56) poudarja razvoj k potrošniku usmerjenega pristopa v smislu postopnega prispevka k uporabniku usmerjenih praks:

- »ugajati telesu« je bilo poudarjeno v polju ergonomije in človeških faktorjev,
- »ugajati umu« je bilo kot uvajanje kognitivni ergonomiji, ki je vodila v nove vede kot informacijsko oblikovanje in interakcijsko oblikovanje,
- »ugajati družbenim vidikom« človeškega obnašanja,
- »ugajati čustvenim domenam« v zadnjem času pridobiva na pozornosti,
- »ugajati sanjam in aspiracijam« ljudi, ki bodo kupili in uporabljali izdelke in storitve, ki jih oblikujemo v naslednjem koraku.

K uporabniku usmerjen pristop ni le model, ki omogoča informacije v zvezi s potrebami v oblikovalskem procesu, ampak tudi razumevanje, ki se osredotoča na uporabnikove izkušnje namesto na izdelek ali oblikovalski problem.

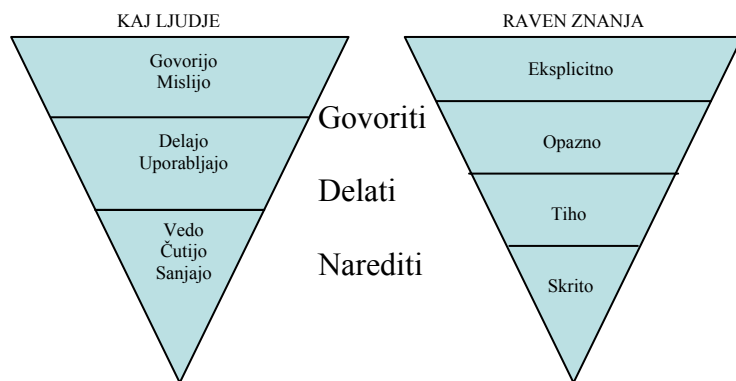
2.1.1.1. Novi pristopi v oblikovanju: sooblikovanje in postoblikovanje

Novo poslovno logiko poudarja vključevanje uporabnika v sleherno fazo ustvarjanja vrednosti za uporabnika. V skladu s temi modernimi pristopi oblikovanje temelji na sodelovanju uporabnikov na začetku oblikovalskega procesa – *oblikovanje s sodelovanjem*. Pojav te paradigme lahko razlagamo z večjo potrebo po boljšem razumevanju uporabniških izkušenj in aspiracij z namenom »naslovitve resničnih potreb ali izpolnitve sanj« (Sanders, 2001, str. 65). Oblikovanje s sodelovanjem temelji na prepričanju, da so uporabniki ustvarjalni in lahko igrajo aktivno vlogo v procesu dizajna. Nova poslovna logika in paradigma sodelovanja v oblikovanju ni osnovana le na oblikovanju »za« uporabnike, pač pa tudi oblikovanju »z« uporabniki. Najpomembnejši cilj sodelovanja z uporabniki v oblikovalskem procesu je pridobitev globljega razumevanja uporabnikovih izkušenj in sanj. Pristop sodelovanja vsebuje prispevek uporabnikov, kupcev, strank in ostalih družbenikov v procesu razvoja novega izdelka. S pomočjo metode sodelovanja lahko ocenimo ne le, kaj ljudje »rečejo« in »naredijo«, ampak tudi, kaj ljudje »izdelajo«. Sanders (2001, str. 67) meni, da je za razumevanje celotne izkušnje potrebna uporaba različnih procedur, naštetih spodaj:

- poslušamo, kaj ljudje govorijo;
- interpretiramo, kaj ljudje izrazijo, in naredimo povzetek o tem, kaj mislijo;
- lahko gledamo, kaj ljudje delajo;
- lahko opazujemo, kaj ljudje uporabljajo;
- lahko odkrivamo, kaj ljudje vedo;
- lahko poskušamo razumeti, kaj ljudje čutijo;
- lahko upoštevamo, kaj ljudje sanjajo.

Uporaba vsake procedure prinaša različne stopnje znanja o izkušnjah ljudi. Poslušanje, kaj ljudje »govorijo«, prinese le »eksplicitno« znanje, ki je omejeno na izražene in govorne oblike, medtem ko pri opazovanju, kaj ljudje »delajo«, lahko ocenjujemo le »opazovano« znanje. Analiza, kaj ljudje »počnejo«, omogoča »tiho« znanje, preko katerega spoznamo čustva, sanje in »neizražene potrebe«.

Slika 7: Ocenjevanje izkušenj uporabnikov



Vir: Sanders, 2001, str. 67.

Oblikovalci morajo biti ustvarjalci tako imenovanih »odrov« ali infrastruktur, na katerih lahko neoblikovalci, npr. uporabniki, izražajo svojo ustvarjalnost. Avtorica meni, da oblikovalci lahko prispevajo k evoluciji »novega jezika«, s katerim bi lahko navadni ljudje ustvarjali in izražali njihove lastne ideje in sanje ter komunicirali z oblikovalci.

Postoblikovanje se znotraj te paradigme pojavi kot nov »mindset«, ki institucionalizira nove, k sodelovanju usmerjene pristope v razvoju oblikovalskih aktivnosti. Z ustvarjanjem uporabniških izkušenj prekosi tradicionalne domene oblikovanja in se osredotoča na inspiracije in mišljenja. Sodelovanje z družbenimi znanostmi je skupini postdizajn omogočilo, da se osredotoča na nove načine ocenjevanja in vplivanja na globlje pomene človeških izkušenj.

Postdizajn je usmerjen k sodelovanju in poudarja aktivno sodelovanje vseh družbenikov v procesu razvoja izdelka oz. storitve. Pri postdizajnu ne gre za specifične metode, orodja ali procese, temveč za neprestano internacionalizacijo uporabnikovih izkušenj. Resonanca s kupcem omogoča postoblikovalcem, da se hitro odzovejo na spreminjajoče se potrebe in aspiracije ljudi. Pojav postoblikovalskega mišljenja je stimuliran z napredkom v tehnologiji, ki napeljuje k uporabi orodij za izražanje idej in čustev. Primer teh orodij najdemo v digitalnih orodjih, ki omogočajo običajnim ljudem, da se izražajo (npr. uporaba grafičnih aplikacij na računalnikih, ki ne zahtevajo nobenih znanj iz grafičnega oblikovanja). Taki izzivi omogočajo običajnim ljudem, da so ustvarjalni pri svojem izražanju (pojav osebnih internetnih strani, ljudje oblikujejo svoje

čevlje, poslikajo svoj hladilnik itd.) Znotraj tega okvirja se vloga oblikovalske prakse spreminja v smeri izgradnje primerne »jezika« za ljudi, da se bodo lažje izražali. V tem smislu oblikovalska praksa združuje skupni pristop sodelovanja interdisciplinarnega oblikovanja in raziskovanja strokovnjakov in običajnih ljudi, da delajo pri ustvarjanju združenega jezika.

2.1.2. Trženjske aktivnosti za doseganje simbolne diferenciacije

Današnji kupec poleg funkcionalnosti izdelka resnično ceni njegovo čustveno in simbolno vrednost – pomen izdelka. Če je funkcionalnost namenjena zadovoljitvi praktičnih potreb, potem pomen izdelka cilja na čustvene in družbeno kulturne potrebe. Trenutni pogledi kažejo na to, da je simbolna potrošnja osrednja značilnost naprednih kapitalističnih družb.

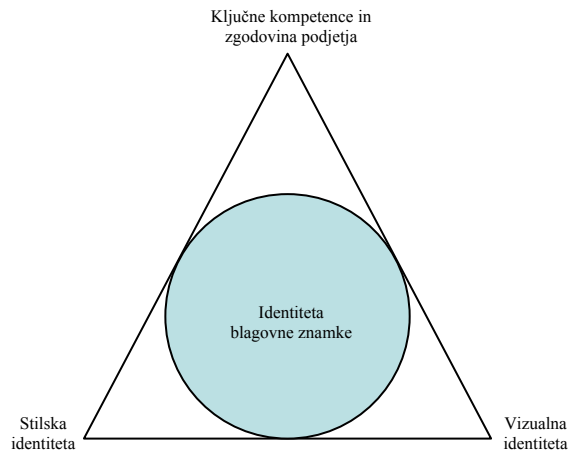
Znotraj koncepta simbolne potrošnje se ljudje ne identificirajo kot del množice, ampak težijo k svojemu individualnemu slogu in zato terjajo zahtevajo od podjetij in tržnikov premik od običajnih trženjskih aktivnosti podjetij (usmerjena v masovno potrošnjo) k individualnim tržnim ponudbam. Podjetja, ki narekujejo, kako naj ljudje živijo skozi njihove blagovne znamke, izgubljajo svojo privlačnost. Holt (2002, str. 30) verjame, da je paradigma postmoderne trženja osnovana na ideji, da bodo blagovne znamke bolj privlačne, če bodo izražene kot kulturno sredstvo, torej kot pomemben način ustvarjanja »jaza«, ki ga vsak posameznik izbere. Zatorej je bistveno razumevanje, kako kupec uporablja blagovno znamko kot sredstvo za dodajanja pomenov. Komunikacija semantičnih aspektov postane prioriteta in mora biti v skladu s panožnim sistemom znakov, ki omogoča, da naslovnik razume sporočilo in se z njim identificira. Vsak predmet predstavlja znamenje in kot tak ima pomen le za tiste, ki poznajo njegovo »kodo«. Danes, ko je trg nasičen z novimi izdelki in podjetja neprestano proizvajajo inovativne izdelke, se kode hitro razvijajo – jeziki razvijajo semantične sisteme (od izdelka do blagovne znamke), ki jih ne delijo vsi kupci in zato čedalje bolj spadajo k omejeni skupini kupcev. Ta skupina kupcev je homogena in spoznavna zaradi jezika samega in ne zaradi družbenih, ekonomskih in demografskih dejavnikov.

Pomembno je, da podjetja upravljajo vse signale, ki jih izdelek sporoča v različnih komunikacijskih kanalih in orodjih: mesto prodaje, dogodki, osebnosti, in to tako, da uspejo prenesti filozofijo podjetja in kulturne vrednote tistim, ki prodajajo njihove izdelke, in tistim, ki jih kupijo. V tem kontekstu dizajn deluje v vlogi posredovalca med tehnologijo podjetja in kulturno sredino njegovega trga ter združuje funkcionalne in simbolne pomene izdelka. Ključna funkcija dizajna je, da kupca opozori na specifične uporabnosti, povezane s tipom izdelka. Industrijsko oblikovanje se osredotoča na prepoznavanje in ustvarjanje »izsledljivih«, eksplicitnih elementov dizajna. Interpretacija elementov dizajna je vedno subjektivna, kar pomeni, da mora imeti jasne strateške povezave z identiteto blagovne znamke. Z drugimi besedami, kupci morajo biti oskrbljeni z relevantnimi »kodami« z namenom ohranjanja namernih asociacij.

2.1.2.1. Oblikovanje strateške identitete blagovne znamke

Danes morajo podjetja posebno pozornost nameniti strateški izgradnji identitete podjetja. To je pomembno orodje, saj omogoča razlikovanje in povečanje prepoznavnosti podjetja. Identiteta podjetja se sporoča zunanjemu svetu z upravljanjem blagovne znamke. Temelj upravljanja blagovne znamke pa je poznavanje koncepta identitete blagovne znamke. Identiteto blagovne znamke lahko definiramo kot sistem atributov. Za podjetja, ki delujejo v simbolno-intenzivnih panogah, je posebna pozornost namenjena trem atributom blagovne znamke: ključne kompetence, stilska in vizualna identiteta.

Slika 8: Ravni identitete blagovne znamke



Vir: Saviolo, 2001, str. 10.

Zgodovina in kompetence sta izhodiščni točki za izgradnjo kredibilne identitete blagovne znamke. Identiteta blagovne znamke je zapisana v zgodbi podjetja in je sestavljena iz dnevnih praks, tehnik, oblikovanja in konstantnih inovacij. Nekateri avtorji so v zadnjem času predstavili koncept »korporativne zgodbe«, s katerim identificirajo obsežen opis celotne organizacije, izvirov, vizije in poslanstva. V tem smislu zgodba predstavlja močno orodje za diferenciacijo organizacije in onemogoča posnemanje. Zgodbe omogočajo:

- izgradnjo prepoznavnosti blagovne znamke in pomena s tem, ko povežemo želene attribute blagovne znamke z organizacijo in njeno ponudbo;
- povezavo s »poslušalci« na analitični in čustveni ravni;
- izgradnjo skupnosti itd.

Konkurenca poteka tako na vizualni ravni kot na ravni pripovedovanja. Imeti dober proizvod ne zadostuje več, potrebna je zgodba, ki jo podjetje o proizvodu pripoveduje – zakaj proizvod obstaja, kakšna je odgovornost podjetja, zakaj se je odločilo nekaj storiti, predvsem pa zakaj naj bi nekdo ta proizvod kupil. Vse te odgovore je potrebno povezati v zgodbo, ki jo podjetje na prijazen način predstavi z namenom, da mu bodo ljudje verjeli in zaupali (Peter Zec, 2005, str. 14).

Stilska identiteta definira dolgoročne stilske kode, ki spadajo k blagovni znamki. Koncept stilske identitete se nanaša na edinstvene in posebne kombinacije oblik, barv, vzorcev in materialov, ki označujejo izdelke podjetja, jih razlikujejo od drugih konkurentov in jih v trenutku naredijo razpoznavne. Stil je ena izmed najbolj vidnih oblik diferenciacije in pomaga komunicirati razločevalna načela, ki poudarjajo dizajn izdelka. Originalen stil lahko vpliva na percepcijo edinstvenosti in drugačnosti izdelka ter blagovne znamke.

V industrijah, ki temeljijo na stilu in stilski identiteti, je to središčna točka izdelka in sistema blagovne znamke. V teh industrijah se podjetja ponovno rojevajo z edinstvenimi izdelki in posebnimi koncepti ter s pomočjo tega gradijo močno identiteto blagovne znamke in širšo linijo izdelkov, ki je vedno vezana na izdelek in njegovo estetiko.

Vizualna identiteta je definirana z dolgoročnimi kodami, ki označujejo komunikacijo blagovne znamke. V primeru, da so sporočila, atmosfera, strategija medijev, točka prodaje in merchandising uporabljeni pravilno, lahko ustvarijo razločevalno podobo podjetja. Če želimo zgraditi močno blagovno znamko, je nujna močna složnost med stilsko in vizualno identiteto. Razlika med blagovnimi znamkami, ki ohranjajo svoje vodstvo, in blagovnimi znamkami, ki trajajo le nekaj sezon, je zmožnost razvoja njihove identitete z razvojem trga.

2.1.3. Povezava med vlaganjem v dizajn in poslovnimi rezultati

Doseganje nadpovprečne poslovne uspešnosti zahteva od podjetja konstanten uspeh večine, če ne kar vseh, individualnih razvojnih projektov. V modelu, ki v ospredje postavlja pomen dizajn menedžmenta, je ključno, da podjetje zagotovi doseganje superiorne vrednosti za kupca. Hkrati pa je nujno, da zna podjetje doseženo vrednost tudi obvarovati. To lahko doseže le s konstantnim iskanjem večje učinkovitosti, kontroliranjem stroškov in planiranjem investicij v dizajn. Menedžment potrebuje dobre referenčne ocene, zanesljive informacije in zagotovilo, da je investicija v dizajn varna. Ocenjevanje rezultatov oblikovanja pripomore k lažjemu načrtovanju finančnih vložkov in še boljšemu izkoristku potenciala dizajna. Temelj za evalvacijo oblikovalskih rezultatov so cilji oblikovanja, ki jih lahko opredelimo tako kvantitativno kot kvalitativno (Kos, 2004, str. 82):

- Med kvalitativne kriterije prištevamo razvojne stroške, povečanje tržnega deleža, osnovni proračun, letno rast, maržo, število prodanih izdelkov ali storitev ... Vse to lahko opredelimo z bolj konkretnimi vprašanji, ki nam dajo odgovor o uspešnosti našega oblikovanja (Za koliko želimo povečati tržni delež? Ali se je število uporabnikov povečalo? Ali je cena izdelka nižja, kot je bila v preteklosti?)
- Med kvalitativne kriterije prištevamo organizacijsko znanje, izboljšanje procesov, boljšo podobo organizacije, lažje komuniciranje, kupce in potrošnike ...

Hertenstein in Platt (1997, str. 6) priporočata ravnovesje med kvantitativnimi in kvalitativnimi merili oblikovanja, ta pa so odvisna od:

- *Narave oblikovanja.* Npr.: merjenje inženirsko oblikovalskih projektov je kvantitativno, medtem ko je merjenje industrijskega oblikovanja, vezanega na identiteto proizvoda, veliko bolj vezano na kvalitativna merila.
- *Tipa oblikovanja.* Je oblikovanje inovativno ali je nadgradnja obstoječega oblikovanja? Večja kot je negotovost in bolj kot 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 – bolj kot se faza oblikovanja bliža realizaciji in se negotovosti manjšajo, bolj zanesljive so meritve.

Na tem mestu je potrebno opozoriti, da je ocenjevanje oblikovanja in njegovega tržnega prispevka izredno težavno, saj je oblikovanje podsistem razvoja izdelkov 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 sodelovanja mnogih disciplin, predvsem R&R, inženiringa in marketinga. Tehnično je zelo težko porazdeliti rezultate

na vložek, ki je bil vložen na začetku. Zaradi težavnosti vzpostavitve objektivne finančne metrike, ki lahko odgovori na vprašanje, ali povečane investicije v dizajn pomenijo za podjetje večji dobiček, veliko podjetij (BMW, Nokia, Nike), ki so usmerjena v dizajn, nima nikakršnega finančnega sistema za napovedovanje donosnosti v dizajn. V teh podjetjih verjamejo, da je oblikovanje 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. Najcenejše oblikovalske rešitve so pogosto zanimive in uporabne za kratkoročne cilje, na dolgi rok še pa ne prinesejo rezultatov kot oblikovanje, ki je že v startu dolgoročno usmerjeno, in tudi v finančnem planiranju je oblikovanje obravnavano kot neprekinjen proces vedno novega inoviranja in preoblikovanja.

3. DIZAJN KOT SPLOŠNA KORPORATIVNA STRATEGIJA PODJETJA

»A narrow interpretation of design ignores the strategic value of design in the corporation. Design is only secondary about pretty objects and primarily about a whole approach to doing business, serving customers, and providing value« (Tom Peters, 1989).

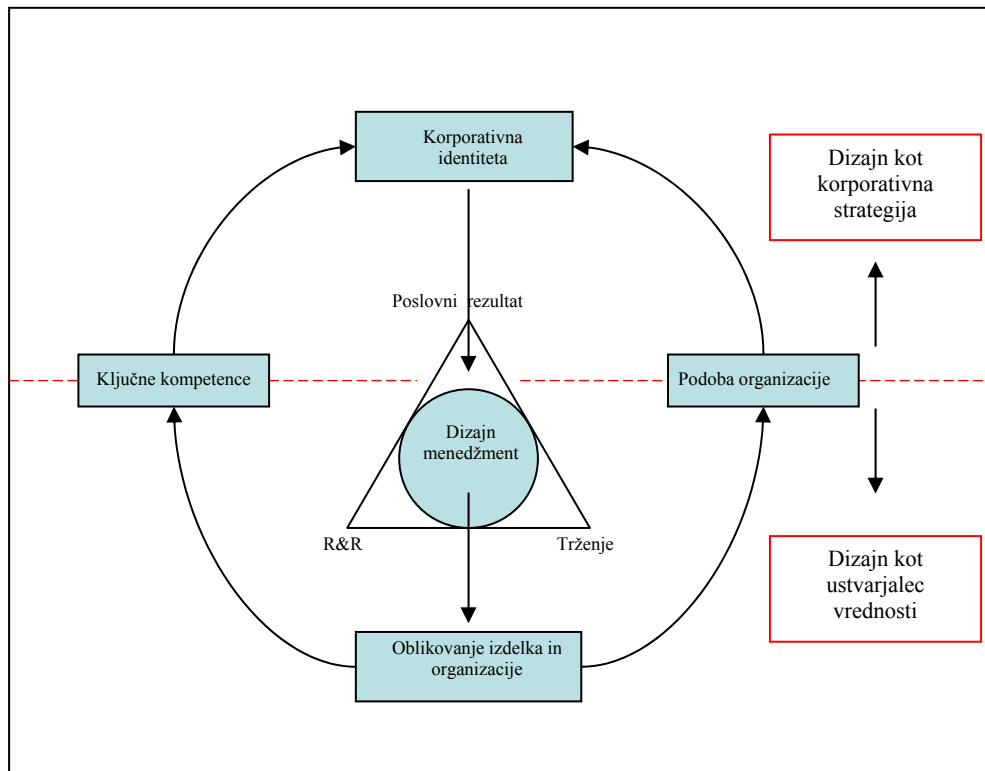
Oblikovanje pomaga organizaciji pri ustvarjanju vrednosti za kupce in posledično pri doseganju uspešne konkurenčne strategije, vendar pa samo oblikovanje – tisto, ki ni uspešno integrirano v organizacijo in v celotni organizacijski delovni proces – brez ustreznega celostnega pristopa ne zagotavlja zmagovalne strategije. Dizajn mora biti uporabljen na ravni celotne organizacije – kot ključno načelo diferenciacije in element dediščine, ki zaznamuje osnovno strategijo podjetja. V tem primeru podjetje popolnoma izkoristi vrednost dizajna, saj ga uporabi v celotnem procesu ponudbe od izdelave do prodaje izdelka z namenom, da kupci lahko zaznajo vrednosti izdelka.

Preden podjetje sprejme dizajn kot splošno korporativno strategijo (dizajn je temeljno vodilo ciljev, vizije in poslanstva), mora razviti aktivnosti v smeri spodbujanja elementov stvarne in simbolne diferenciacije z orodjem dizajna (dizajn kot ustvarjalec vrednosti). Na ta način podjetje razvije specifične sposobnosti, ki jih konkurenti ne morejo z lahkoto posnemati, kar podjetju omogoča ustvarjanje trajnostne konkurenčne prednosti. Tem bolj so sposobnosti podjetja (a) značilne samo zanj, (b) redke (jih ni mogoče pridobiti ali kupiti na trgu), (c) zahtevne za posnemanje (kopiranje ali emulacijo) ter (d) omogočajo njihov prenos tudi na druga področja delovanja, bolj jih lahko prepoznavamo kot ključne kompetence in vir njegove trajnostne konkurenčne prednosti (Vizjak, 2007, str. 32). Ključna kompetenca podjetja, ki je usmerjeno v dizajn, je, da integrira sposobnosti ustvarjanja vrednosti, ki vsebuje:

- razumevanje skritih potreb kupcev,
- neprestano razvijanje in ustvarjanje funkcionalnih in simbolnih vrednosti za kupca,
- komuniciranje teh vrednosti kupcu v skladu s korporativno identiteto.

Hkrati z razvojem ključnih kompetenc podjetje postopoma gradi edinstveno oblikovalsko podobo organizacije. Tukaj je potrebno poudariti, da organizacija nima direktnega vpliva na njeno podobo oz. imidž. Ljudje gradijo podobo na podlagi tega, kar vidijo, slišijo in čutijo. Na podobo organizacije vplivajo sporočila, zapisi v časopisih, dogodki v javnosti ipd. V trenutku, ko kupec zazna edinstvene vrednosti izdelkov podjetja in ceni oblikovalsko podobo podjetja v smislu, da je za izdelke pripravljen plačati občutno večjo maržo, je to povod, da podjetje začne upravljati spremembe v smeri reorganizacije podjetja in sprejme dizajn kot splošno korporativno strategijo.

Slika 9: Dizajn kot ustvarjalec vrednosti in korporativna strategija podjetja



Vir: Lasten vir.

Ko podjetje sprejme dizajn kot korporativno strategijo, mora več pozornosti nameniti oblikovanju korporativne identitete, ki predstavlja vizijo in vrednote, za katere se zavzema organizacija ter način komuniciranja z zaposlenimi, uporabniki, naročniki, poslovnimi partnerji in okoljem. Oblikovanje korporativne identitete združuje naslednje vrste oblikovanja (Gorb, 1990, str. 2-6):

1. *Industrijsko oblikovanje* (oblikovanje izdelkov in storitev). Obsega zamisel, obliko, ergonomijo, strukturo, funkcionalnost in ekonomski vidik proizvodnje izdelka. Obsega tako oblikovanje popolnoma novih izdelkov in konceptov kot preoblikovanje obstoječih z namenom tržne diferenciacije ali izboljšave.
2. *Oblikovanje okolja*. K področju oblikovanja okolja prištevamo arhitekturo, notranjo opremo in krajinsko arhitekturo. Notranji dizajn pomaga definirati vizualno identiteto podjetja. Namen dizajna trgovine na drobno je komuniciranje blagovne znamke preko mesta prodaje (okrepitev vizualne podobe), izboljšanje kvalitete storitve, vpliv na nakupne odločitve in povečanje časa, ki ga kupec preživi v trgovini.
3. *Informacijsko oblikovanje* se ukvarja z oblikovanjem različnih komunikacij in se nanaša na vizualno identiteto podjetja – logotip in komunikacije v širšem smislu. Vizualna identiteta dvigne konkurenčnost podjetja s tem ko projicira dosledno podobo; s tem ko izraža »osebnost« podjetja zunanjim in notranjim opazovalcem podjetja; s tem ko predstavlja element vizualne diferenciacije; z okrepitvijo blagovne znamke; z okrepitvijo ciljev in vrednot podjetja; s tem ko želi pridobiti privolitev kupca na simbolni ravni.

Dizajn je priporočljivo integrirati v celotno organizacijsko strukturo na postopen in sistematičen način na vseh ravneh organizacije: operativni ravni (raven projekta), organizacijski ravni (raven oddelka) in na strateški ravni (poslanstvo). Za lažje vodenje procesa integracije dizajna v podjetje je priporočljivo uzakoniti pozicijo, ki je »šibka« v smislu dostopnih ekonomskih virov in literature, a »močna« v smislu zmožnosti inkorporacije dizajna na vseh ravneh – pozicijo »korporativnega dizajn menedžerja«. Pod opis njegovih nalog spada koordinacija oblikovalskih virov in aktivnosti na vseh ravneh za doseg zastavljenih korporativnih ciljev.

»Korporativni dizajn menedžer« je:

- odgovoren za ustvarjanje in širjenje oblikovalske vizije podjetja;
- sposoben uporabiti interne komunikacije za pospeševanje projektov z zbiranjem zahtev in potreb iz različnih korporativnih funkcij;
- točka integracije različnih pozicij in novih pogledov na različnih funkcijah z namenom ustvarjanja strateške sinteze, ki omogoča dizajnu formulirati strategijo podjetja;
- »povezovallec« (ang. facilitator) zunanjih in notranjih, vertikalnih in horizontalnih informacij z namenom ustvarjanja okolja, ki omogoča vrhnjemu menedžmentu sprejemati odločitve.

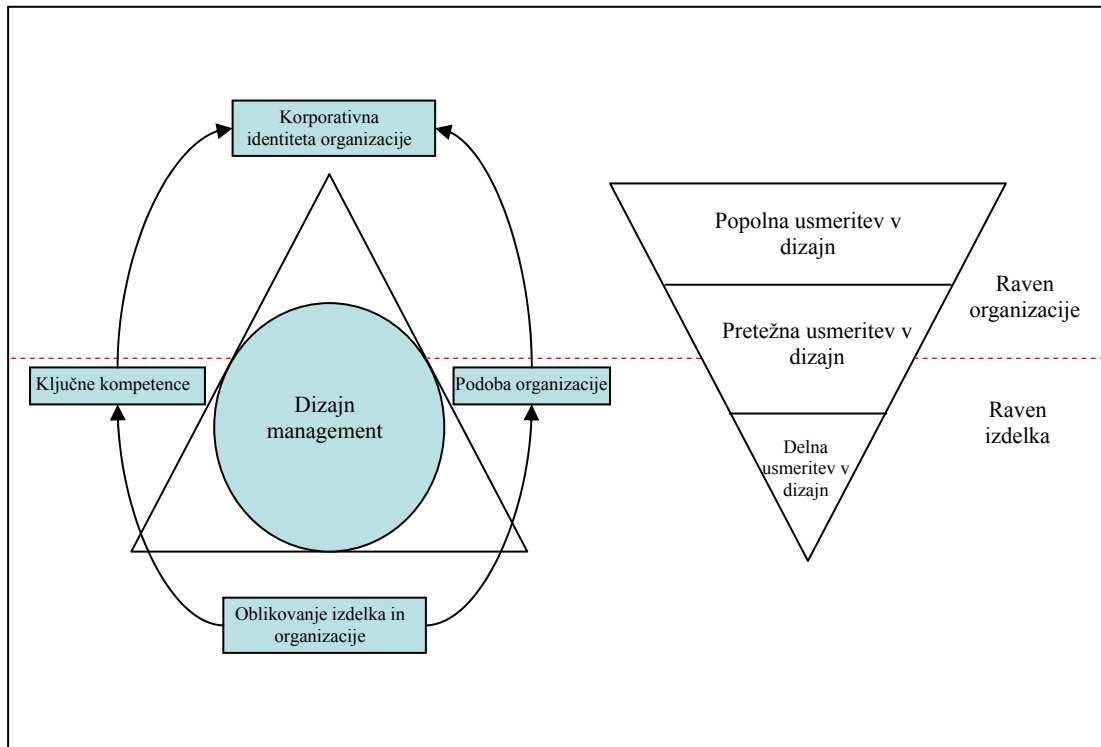
Cilj integracije je uporaba oblikovanja na celosten način, ki je nepreklicno bolj kompleksen in težje izvedljiv ter zahteva od celotne organizacije, da je oblikovana glede na razlikujočo se izbiro. Dizajn mora predstavljati celotno vodilo in vizijo in ne le *ex-post* implementacijo strategije. Korporativna vizija je v tem smislu dejansko korporativna dizajn vizija. Korporativna strategija je zatorej osnovana šele po tem, ko je določen opis aktivnosti, kako lahko dizajn pomaga pri pripravi strategije podjetja. To je v nasprotju s tradicionalnim pristopom, kjer je povezava med dizajnom in strategijo še vedno prekomerno razcepljena, popolnoma omejena na funkcionalno dimenzijo in pomeni krčenje bistvene kulturne, družbene, strateške in ekonomske vrednosti dizajna.

3.1. Identifikacija različnih tipov v oblikovanje usmerjenih podjetij

S tem ko podjetje sistematično gradi svoje ključne sposobnosti in se osredotoča na aktivnosti ustvarjanja elementov diferenciacije, napreduje skozi različne razvoje faze (Catalani, Comboni, 2004, str. 10):

- *Prva faza*, kjer podjetja z namenom diferenciacije uporabijo dizajn za oblikovanje že obstoječih izdelkov in je uporabljen kot orodje za povečanje vrednosti izdelkov na trgu. Za podjetja v tej fazi je značilna »delna usmeritev v dizajn«.
- *Druga faza*, dizajn je razširjen na večji del portfelja izdelkov. Dizajn je uporabljen na celosten način in se upošteva kot korporativna strategija. Potrebno je opozoriti, da podjetja v tej fazi že dosegajo dobro konkurenčno pozicijo na trgu. Hkrati se začnejo osredotočati na teme, kot sta korporativna identiteta in podoba podjetja na trgu. Za podjetja v tej fazi je značilna »pretežna usmeritev v dizajn«.
- *Tretja faza*, podjetje doseže avtonomno simbolno vrednost in posledično postane prestižno podjetje. Kupci, ki kupujejo izdelke takega podjetja, delijo skupni sistem vrednot in kulture. Za podjetja v tej fazi je značilna »popolna usmeritev v dizajn«.

Slika 10: Klasifikacija v oblikovanje usmerjenih podjetij



Vir: Lasten vir.

Trenutno obstajajo podjetja, ki kljub oblikovalsko dovršenim izdelkom niso uspela razviti kulture in spremeniti dizajna v svojo temeljno strateško usmeritev (dizajn uporabljajo kot orodje za ustvarjanje vrednosti). Nekatera podjetja so se uspela razviti tako, da so usmerjena v dizajn, toda še vidno niso uspela vstopiti v luksuzni segment (načeloma cilj vseh v oblikovanje usmerjenih podjetij). Razloge za to lahko iščemo v nepravilnem upravljanju sistema simbolov ali namestitvi tipa organizacije, ki ni primeren za naslednji korak.

V sklopu s predhodno razvitim modelom in klasifikacijo v oblikovanje usmerjenih podjetij bom v nadaljevanju predstavil dve različno razviti, v oblikovanje usmerjeni podjetji. Najprej predstavljam študijo primera turškega podjetja Arcelik Corporation. V kontekstu diplomske naloge se mi zdi izbira smotrna, saj uporabljajo dizajn kot orodje za ustvarjanje nove vrednosti, predvsem na področju razvoja. V Arceliku so namreč uspeli vzpostaviti edinstven način razvoja, kjer ključno vlogo prevzema dizajn. Na vseh ravneh razvoja izdelka – strateški, taktični in operativni ravni – je prisoten mindset, ki poudarja k uporabniku usmerjen dizajn kot nujni pristop za doseganje inovacij izdelkov podjetja.

V nadaljevanju predstavljam študijo primera danskega podjetja Bang&Olufsen, kjer uporabijo dizajn na celosten način, kar predstavlja splošno korporativno strategijo podjetja. Predstavitev izbranih podjetij je pomembna zaradi boljšega razumevanja zadnjega sklopa diplomske naloge, kjer bom podrobneje predstavil študijo slovenskega podjetja Gorenje (identificirani podjetji z

izbranimi koncepti služita kot dober zgled² za Gorenje in sta dobra podlaga za razmišljanje o prihodnji strategiji tega podjetja).

3.1.1. Dizajn kot ustvarjalec vrednosti – primer podjetja Arcelik

Za turško podjetje Arcelik je značilna velika rast in izjemna prodaja. Je tretje največje podjetje na področju gospodinjskih aparatov v Evropi v letu 2006. V Turčiji ima dominantno pozicijo z več kot 50% tržnim deležem. Podjetje je v preteklosti raslo predvsem v svoji regionalni produktni niši, ki jo počasi razvija v mednarodno produktno nišo, kar dokazuje stalno povečevanje njegovih tržnih deležev v večjih evropskih državah. Arcelik kontinuirano gradi svojo produktno sposobnost, močno investira v R&R in inovacije z namenom ustvarjanja posebnosti, ki jim omogočajo razlikovanje od konkurence. Arcelik je v obdobju od leta 2000 do 2005 dosegel eno najvišjih stopenj rasti v panogi bele tehnike in nadpovprečno donosnost (A. Vizjak, 2007, str. 304) ter se spreminja iz tako imenovanega »sledilca« v pomembnega globalnega igralca. Arcelik sem identificiral kot podjetje, ki je »delno usmerjeno v dizajn«. To pomeni, da oblikovanja ne uporabljajo na celosten način, ampak jim služi le kot orodje za povečanje vrednosti izdelkov na trgu. Podjetju je uspelo razviti edinstveni proces razvoja novih izdelkov (Priloga 3), ki temelji na poznavanju resničnih potreb uporabnikov.

V Arceliku so s konceptualnim oblikovalskim projektom »*Washing Machine Project*« uspeli vzpostaviti nove razvojne prakse, ki temeljijo na raziskavah potreb uporabnikov. Šestmesečni konceptualni oblikovalski projekt »*Washing Machine Project*« je bil izveden v sodelovanju skupnega tima oblikovalcev, inženirjev in produktnih menedžerjev Arcelika in IDEO. Izid sodelovanja je bila celotna reorganizacija enote dizajn menedžmenta in ponovno definiranje razvojnega in oblikovalskega procesa izdelka.

Glavna sprememba v Arcelikovem razumevanju dizajna in razvoja novega izdelka je bila v povečanju pomena, ki so ga od tedaj dalje namenili raziskavi uporabnikov v procesu oblikovanja in razvoja (Mutlu, 2003, str. 124), V Arceliku raziskave uporabnikov izvajajo zaradi boljšega razumevanja:

- faktorjev, ki vplivajo na preference pri kupovanju določenih blagovnih znamk in modelov,
- splošno obnašanje pri uporabi,
- uporabnosti izdelka, ki razveselijo uporabnika,
- problemi uporabe in pritožbe uporabnikov,
- percepcija uporabnikov glede videza izdelka,
- percepcija uporabnika glede enostavnosti uporabe,
- funkcionalnost izdelka,
- zamisel uporabnika glede idealnega izdelka in komentarji uporabnika,
- privlačnost izdelka,
- odnos cena – izdelek.

²Tukaj je potrebno upoštevati, da se dobrih praks ne da preprosto kopirati. Vsako podjetje je namreč edinstveno in deluje na edinstven način, zato morda dejavniki, ki so pomenili ključ uspeha za prvo podjetje, v drugem ne delujejo enako dobro.

V odgovor na ugotovitve raziskav oddelek Industrial Design menedžmenta:

- optimizira podobne ali različne zahteve uporabnikov,
- prispeva k raziskavi trga,
- pomaga uporabiti zahteve uporabnikov v tehnološke uporabnosti,
- sledi tehnološkim novitetam in trendom izdelkov v smislu funkcionalnosti, estetike, porabe, ergonomije,
- zagotavlja vložek za proces izdelave izdelka.

V Arceliku uporabljajo naslednje metode za raziskovanje in razumevanje resničnih potreb uporabnikov:

1. Opazovanje uporabnikov

Opazovanje uporabnikov je smotrno, saj z opazovanjem interakcije uporabnik – izdelek v naravnem okolju uporabe/nakupa/popravila lahko odkrijejo morebitne probleme uporabe in iščejo nove priložnosti. Na ta način lažje razumejo faktorje, ki vplivajo na nakupne odločitve njihovih kupcev in uvidijo zahteve in pritožbe glede uporabnosti izdelka.

2. Sodelovanje uporabnikov

Pri tej metodi raziskovalci spodbujajo uporabnike, da vizualizirajo svoj idealen izdelek s pomočjo izdelovanja 2D-kolažev – z rezanjem in risanjem obstoječih izdelkov podjetja in konkurentov. Druga tehnika je »vzajemni dizajn«, v katerem uporabniki z besedami opišejo izdelek/uporabnost, ki jo želijo in potem oblikovalec sočasno dela skice in poskuša prilagoditi te skice opisom uporabnika s pomočjo diskusije.

3.1.2. Dizajn kot korporativna strategija – primer podjetja Bang&Olufsen

»Constantly question the ordinary in search of surprising, long-lasting experiences« (B&O - Annual Report, 2006, str. 31)

Zgoraj zapisana vizija tega uspešnega danskega podjetja se vedno znova manifestira v njihovih izdelkih, ki imajo unikaten dizajn, kvaliteto nad pričakovanji in so zmožni kupca neprestano presenečati in navduševati. Podjetje Bang&Olufsen je v razmerah zrele panoge zabavne elektronike našlo povsem nove vzvode rasti. Temeljijo na izjemni prepoznavnosti blagovne znamke, ki je sinonim minimalističnega in perfekcionističnega oblikovanja. Diferenciacija na podlagi oblikovanja in inovativnosti je dala podjetju trdno podlago za razvoj blagovne znamke, ki jo danes uspešno širi na nova področja delovanja – na skrbno izbrane (nišne) segmente trga, na primer avdio oprema v avtomobilski industriji, aplikacije v hotelski panogi ali avdio-video sistemi za segment luksuznih plovil. Njihova ključna strateška usmeritev ostaja ekspanzija na nove trge preko hitre organske rasti. Z rastjo brez prevzemanja drugih podjetij ohranja izjemno inovativnost na področju proizvodov in prefinjenega oblikovanja, ki tudi v prihodnje ostaja zaščitni znak podjetja. Celovita ponudba kupcem obljublja nepozabno izkušnjo, ki presega meje njihovih pričakovanj (Vizjak, 2007, str. 306).

Dizajn v Bang&Olufsen predstavlja ključno kompetenco in je temeljni gradnik podobe organizacije. Oblikovanje je izkoriščeno na celostni način, kar pomeni, da je industrijsko oblikovanje, oblikovanje okolja in informacijsko oblikovanje združeno v edinstveno identiteto podjetja. Ključne kompetence Bang&Olufsen so usmerjene v spodbujanje doživetij uporabnikov med tem, ko izdelek kupujejo in uporabljajo. S tem namenom v Bang&Olufsen psihologi skupaj z uporabniki testirajo delovanje izdelkov. Vse podrobnosti so posnete in naknadno analizirane z namenom povečanja kontrole. Približno deset zaposlenih dela samo na razvoju delovanja izdelka, dva zaposlena pa sta osredotočena izključno na prijaznost izdelkov do uporabnika. Bang&Olufsen ponuja kupcem izdelke, ki so osupljivega videza in enostavni za uporabo, izdelani po najvišjih standardih in trajajo od 15 do 20 let, namesto 24 mesecev, kolikor je povprečje industrije. Posebnost B&O je, da ustvarjajo izdelke, ki kupcu zagotavljajo doživetja (npr. steklena vrata CD-predvajalnika se odprejo s premikom roke, TV-zaslon se ob prižigu obrne h gledalcu). Ideja nakupa izdelka, ki traja in hkrati nekaj predstavlja ter ponuja doživetja, ugaja določeni kulturi. V Bang&Olufsen naslavljajo le od tri do pet odstotkov celotnega trga, a se zavedajo, da ta segment kupcev poleg funkcionalnosti, tehnologije ali dizajna zahteva izkušnje/doživetja. Z namenom uresničitve visokih zahtev kupcev so v Bang&Olufsen razvili inovacijski mehanizem, imenovan Idealand – oddelek, katerega glavni namen je olajšati delo zunanjim oblikovalcem in jih integrirati z razvojnim osebjem in menedžmentom. Vzporedno z Idealandom so v Bang&Olufsen leta 2004 z namenom inovativnega ustvarjanja novih vrednosti za uporabnike ustvarili oddelek Idelab. Glavni cilj Idealaba je iskanje priložnosti »modrega oceana« (uporaba konceptov v še nedotaknjenih trgih; mrežnih ekonomijah itd) (Priloga 4).

Ker se v podjetju zavedajo, da je dizajn lahko uporabljen za oblikovanje okolja, so ga izkoristili za izgradnjo edinstvenih prodajnih prostorov, ki komunicirajo blagovno znamko preko mesta prodaje. Z oblikovanjem edinstvenega koncepta maloprodaje, trgovin B1, ki prodajajo izključno izdelke Bang&Olufsen (B1 trgovine prinesejo 73% vseh prihodkov) in SIS (shop in shop), kjer je precejšen del trgovine oblikovan in izključno dodeljen za izdelke Bang&Olufsen, jim je uspelo ustvariti prodajni prostor, ki kupcu zagotavlja doživetje. Predpogoj za to je odlično izobraženo osebje, ki razume, da je doživetje osrednja točka prodajnega procesa. Bang&Olufsen je svoje prodajalce izobrazil tako, da so prodajni proces primerjali z »Business Theatre«. S tem ko so primerjali gledališče s prodajalno, je metafora ustvarila novo razumevanje prodajnega procesa in koncept izobraževanja prodajnega osebja. V tem konceptu je trgovina gledališče in kupec občinstvo. Igralci niso prodajalci, ampak izdelki. V središču pozornosti so izdelki, zato imajo prodajalci vlogo direktorja gledališča ali pripovedovalca zgodb. Metafora, ki primerja trgovino Bang&Olufsen, je nov pristop k razumevanju prodajnega procesa in je orodje za transformacijo Bang&Olufsen od podjetja, ki je usmerjeno k izdelku, k podjetju, ki je usmerjeno k viziji. V Bang&Olufsen so s pravilnim oblikovanjem odra za zanimiva doživetja in zgodbe uspeli ustvariti orodje za razlikovanje od ostalih podjetij. Pripovedovanje zgodb ustvarja vrednost v izkustveni ekonomiji. Zgodba ustvari identiteto in pove, čemu je izdelek sploh namenjen. Zgodba, ki promovira motivacijo in funkcijo ter izraža mnenje, identiteto in čustva, predstavlja izredno učinkovito komunikacijsko orodje za Bang&Olufsen (Austin, 2007, str. 10).

V Bang&Olufsen se zavedajo, da so kot oblikovalsko usmerjeno podjetje dosegli med svojimi kupci poseben status. Z namenom ohranitve doseženega statusa so razvili poseben model oblikovanja korporativne identitete, ki zajema komuniciranje z zunanjimi in notranjimi javnostmi. V Bang&Olufsen veliko pozornosti namenijo jasnim, enotnim in doslednim sporočilom organizacije, ki so posredovana preko izdelkov, trgovine, prodajnih mest, interneta ... Vsi vizualni elementi korporativne identitete so koordinirani tako, da povečajo moč identitete organizacije in s tem njene prepoznavnosti in razlikovanja od konkurentov (Priloga 5).

3.2. Prenova strategije podjetja in vloga dizajna

Oblikovalska podjetja lahko razdelimo na tista, ki uporabljajo dizajn kot ustvarjalca vrednosti (za izboljšanje stvarne in simbolne diferenciacije), in tista, ki to nadgradijo in uspejo postaviti dizajn kot korporativno strategijo.

V primeru, da se podjetje, ki je usmerjeno v oblikovanje in uporablja dizajn le kot orodje za ustvarjanje vrednosti, odloči sprejeti koncept dizajn menedžmenta kot novo paradigmo, postane dejstvo, da nov fenomen upravljamo s starimi (klasičnimi) strategijami in taktikami, zelo vprašljivo. Novi paradigmi je potrebno prilagoditi strategijo oziroma strateško načrtovanje, če je njen namen, da bi bila širše praktično aplikativna. Novo strateško načrtovanje tako že *per se* ne more biti del klasičnega strateškega načrtovanja, ampak ravno obratno: klasična strategija mora v novem kontekstu postati del nove strategije. Zato bodo morala podjetja, ki bodo sprejela dizajn kot korporativno strategijo, nujno ponovno formulirati več korporativnih funkcij od razvoja, dizajna, trženja do korporativnega komuniciranja, in hkrati gledati na podjetje iz popolnoma novega zornega kota in sprejeti dizajn kot vodilo za celotno dejavnost podjetja. Jasno izražanje strateškega potenciala dizajna in njegovo vključevanje med strateške spremenljivke vodi v dolgoročen proces strateške, organizacijske in kulturne reorganizacije.

V sklopu diplomske naloge se mi zdi smotrno predstaviti model³ dizajn vodene prenove strategije podjetja, ki temelji na dveh medsebojno povezanih procesih, ki pospešujeta spremembe najprej na ravni izdelka in kasneje na ravni celotne organizacije. Vse faze skupaj tvorijo vsesplošni proces strateške prenove, ki se začne in je podprt s aktivnostjo dizajna (Ravasi, Lojacono, 2001, str. 14).

3.2.1. Ustvarjanje novih idej

Dizajn vodena prenova je lahko sprožena s tem, ko oblikovalci raziskujejo ideje za nove izdelke. Odločitve oblikovalcev glede konceptov, oblik, materialov in funkcij so sprejete s pomočjo tako imenovane »filozofije dizajna« – notranjih pravil in prepričanj o tem, kako, zakaj in za koga bi morali biti izdelki oblikovani. Na osnovi teh pravil so mnogi projekti usmerjeni v razširitev linije izdelkov z majhnimi spremembami v velikosti, učinkovitosti in ostalih funkcijah. Vloga menedžmenta v tej fazi je, da poudarja strateški pomen dizajna in poskrbi za legitimno vlogo oblikovalcev v zgodnji razvojni fazi. Nekatera podjetja uvedejo industrijske oblikovalce šele v zadnji fazi razvoja novega izdelka, pretežno z namenom, da izdelek dobi privlačno obliko ali embalažo. Tako vedenje je značilno za podjetja, ki ne verjamejo v inovativni potencial dizajna in opozarja na slab status dizajna v hierarhiji podjetja. Dizajn vodena prenova pomeni priznavanje notranjih in zunanjih oblikovalcev kot primarnih virov idej za nove izdelke. Za podjetja, ki so bila vključena v dizajn vodeno prenovo³, dizajn ni le strategija izboljšanja videza izdelkov v zreli fazi, pač pa se dizajn obravnava kot ključna sposobnost in primarni vir konkurenčne prednosti. V večini primerov oblikovalci uživajo visok status znotraj podjetja in jih v splošnem priznavajo kot pomembne začetnike in gonilo razvoja novih izdelkov.

³Konceptualni model, predstavljen v tem poglavju, je sad raziskovalne študije, ki so jo izvedli na Bocconi University in SDA Bocconi School of Management. Študija se osredotoča na vprašanje, kako je proces oblikovanja povezan s procesom formulacije strategije. V študiji so preučili naslednja podjetja: Alessi, Artemide, Kartell, Apple, Bang&Olufsen, Electrolux, Nokia, Philips, Sony in Swatch.

Odličnost v dizajnu je eksplicitno priznana v izjavi družbe, da je dizajn osrednji dejavnik identitete organizacije in ključni atribut podobe blagovne znamke. V nekaterih primerih je povišanje funkcije glavnega oblikovalca za člana uprave družbe enačenje dizajna z ostalimi funkcijami v korporativni hierarhiji. Osebna vpletenost vrhnjega menedžmenta v aktivnostih dizajna sporoča zaposlenim njegovo strateško pomembnost.

3.2.2. Ocenjevanje in selekcija idej

Selekcija je bistvo druge faze: gre za razporeditev sredstev in prioritet med številne ideje, koncepte in prototipe, ki jih predlagajo oblikovalci. Preveč kontrole menedžmenta lahko duši ustvarjalnost in oslabi konkurenčno prednost, toda preveč svobode pri oblikovanju je lahko enako škodljiva za podjetje. Naloga menedžmenta je, da kompenzira ustvarjalnost oblikovalcev z implementacijo jasne politike izdelkov in omogoča povezanost med dizajnom, ključnimi sposobnostmi in politiko blagovne znamke podjetja.

Nekontrolirano širjenje razvojnih projektov je lahko zapravljanje časa in virov. To povzroči preusmerjanje pozornosti oblikovalcev stran od širjenja in nadgrajevanja obstoječih linij izdelkov. S tem ko dizajn postopno postaja temeljno orodje diferenciacije in vir konkurenčne prednosti, se menedžment mnogokrat odreče upravljanju politike izdelkov, ki jo prepustijo oblikovalcem in svojo pozornost preusmerijo na druge poslovne funkcije. S tem se zmanjša njihova vpletenost pri razvoju izdelkov in pogosto tudi blagovnih znamk, kar lahko postopoma pomeni izgubo nadzora nad dizajn centri. Izguba kontrole lahko poveča tveganje razmika med oblikovalci in trgom.

3.2.3. Revidiranje oblikovalske filozofije

Organizacijsko učenje in razvoj sta temeljnega pomena za strateško prenovo. Strateška prenova obsega pripravljenost za občasno revidiranje ciljev, vrednot in načel, ki podpirajo strategijo družbe. S tem ko se razvijajo družbene vrednote in demografija, se pojavljajo novi vzorci in življenjski stili. Nove tehnologije in intenzivna konkurenca povečajo razpoložljive priložnosti za izdelavo in potrošnjo. Tudi uspešna podjetja bi morala periodično revidirati ali vsaj ponovno interpretirati svojo filozofijo z namenom, da ostanejo v skladu s kulturnimi spremembami in tehnološkim razvojem.

Organizacije ponavadi ne pokažejo volje, da bi dvomile v ustaljene postopke in skupna prepričanja. Organizacijski filtri so naravnani tako, da izberejo odzive iz okolja, ki potrjujejo obstoječe interpretacije potrošnikovih preferenc ali zmožnosti tehnologij in ignorirajo signale, ki bi lahko dvomile v primernost obstoječih postopkov in načel. Pravočasna in učinkovita prenova zahteva budnost nad dogodki, ki bi lahko izzvali trenutna prepričanja menedžmenta in oblikovalcev o primernih načinih oblikovanja novih izdelkov. Taki dogodki vsebujejo zmanjšanje tržne privlačnosti obstoječih izdelkov in nepričakovan uspeh eksperimentalnih izdelkov. Eksperimentalni izdelki so običajno namenjeni raziskovanju tržnih odzivov na nove zmogljivosti. Včasih so nove variacije rezultat vstopa novih ljudi v dizajn centre, ki odsevajo njihov osebni pogled na družbene trende in potrebe kupcev. Nove variacije so lahko spodbujene s strani tržnikov z namenom, da naslovijo tržne niše. Nepričakovan uspeh oziroma neuspeh novega izdelka lahko nakaže neskladje med pričakovanji in interpretacijami menedžmenta na eni in preferenc kupcev na drugi strani. V teh primerih lahko skrben nadzor in analiza rezultatov pomagata menedžmentu izboljšati njihovo razumevanje segmentacije trga in prepoznati zgodnje signale spreminjajočih se preferenc kupcev.

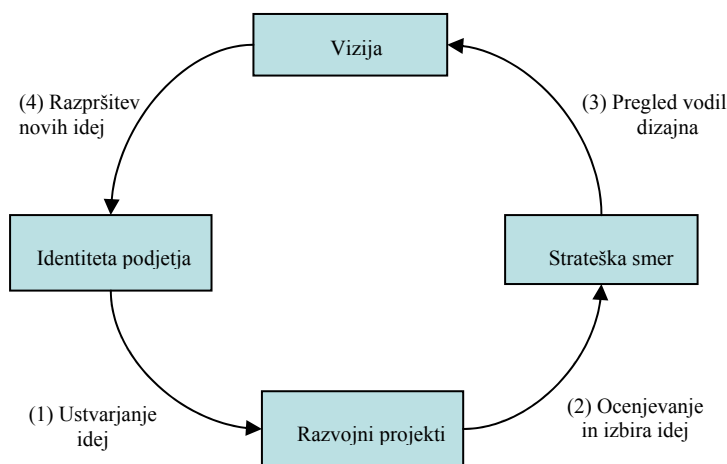
3.2.4. Difuzija novih idej

Spremembe prepričanj in pristopov glede načel dizajna in strategije morajo vplivati na celotno organizacijo in ne le na vrhnji menedžment ter dizajn centre. Izrednega pomena je, da se vsi igralci, ki vplivajo na to, kako so izdelki izdelani, oglaševani, distribuirani, prodani in servisirani, zavedajo filozofije dizajna izdelka. Sodelovanje s tržniki, oglaševalci, distributerji in prodajnim osebjem je običajno nujno zato, da so novosti lahko primerno poudarjene. Če zavedanje filozofije dizajna ne seže preko dizajn centrov, lahko trženjski programi spregledajo razločevalne lastnosti izdelkov. Ključna naloga menedžmenta je, da poskrbi za dobro propagando filozofije dizajna v organizaciji. Pisne izjave o ključnih načelih dizajna, ki poudarjajo izdelke podjetja, lahko povečajo skladnost med tem, kako so izdelki oblikovani, kako so definirane blagovne znamke in kako je določena vsebina oglaševalskih kampanj. Toda oglaševalci in menedžerji blagovnih znamk niso edini igralci, ki vplivajo na komercialni uspeh inovativnega izdelka. V veliko primerih ravno nejasnost glede ključnih značilnosti izdelka vodi do neskladnega obnašanja prodajalcev, ki napačno usmerjajo potencialne kupce in uničijo komercialni potencial novega izdelka. V številnih primerih so izpeljali posebne programe in iniciative z namenom izobraziti distributerje in trgovce, da zagotovijo skladno predstavljanje in prodajno politiko.

3.2.5. Prenovljena vloga vrhnjega menedžmenta

Mnoga podjetja, ki vodijo z dizajnom, so v svoje procese vključila strukture, ki vodijo strateške spremembe in evolucijsko naravo slednjega. V teh podjetjih spremembe niso sad epizodnih operacij, katerih namen je radikalno prestrukturiranje konkurenčne strategije, pač pa rezultat konstantne prenove njihovih izdelkov. Ta neprestana prenova je rezultat procesa konstantne generacije in selekcije novih izdelkov.

Slika 11: Strateška prenova in pomen dizajna



Vir: Ravasi, Lojacono, 2001, str. 14.

Tradicionalni menedžerski modeli, ki zaupajo v zmožnosti in znanja vrhnjega menedžmenta, dajejo menedžmentu absolutno osrednjo vlogo v procesu formulacije strategije. To pomeni, da ima vrhnji menedžment nalogo zbiranja in obdelovanja informacij, definiranja strateških planov,

dodeljevanja razpoložljivih virov in kontrole njihove učinkovite rabe. Omenjeni modeli so bili osnovani na prepričanju, da lahko vrhni menedžment na relativno enostaven način zbere in obdela informacije, uporabne za definiranje strategij podjetja. Prepoznavanje dizajna kot jedra formulacije strategije zahteva korenito spremembo vloge vrhnjega menedžmenta. Z ustvarjanjem in upravljanjem strategije vrhni menedžment usmerja proces internega in eksternega ustvarjanja idej, ki periodično vodi do inovacij. Ena izmed pglavilnih vlog vrhnjega menedžmenta postane izgradnja in vodenje vsebine, znotraj katere proces dizajna vodi do alternativnih idej za razvoj. Vrhni menedžment s selekcijo zagotavlja stilistično in trženjsko složnost za linijo izdelka, ki se konstantno prenavlja in mora izražati identiteto podjetja. V spodnji tabeli, kjer so povzete vse faze prenove strategije, povzemam ključne naloge menedžmenta in najpogostejše napake.

Slika 12: Dizajn vodena prenova strategije podjetja: ključne naloge menedžmenta in najpogostejše napake

Faza	Ključne naloge menedžmenta	Najpogostejše napake
FAZA RAZVOJA IZDELKA	Ustvarjanje idej	<ul style="list-style-type: none"> – pozno vključevanje oblikovalcev v razvoj izdelka – povezovanje oblikovalcev izključno z vlogo stilistov
	Ocenjevanje in izbira idej	<ul style="list-style-type: none"> – menedžment dovoli, da projekti rastejo brez strategije
FAZA RAZVOJA ORGANIZACIJE	Pregled vodil dizajna	<ul style="list-style-type: none"> – menedžment ne pokaže pripravljenosti za izpraševanje svojih ciljev, vrednot in načel
	Razpršitev novih idej	<ul style="list-style-type: none"> – neskladje med tržnim komuniciranjem in obnašanjem podjetja

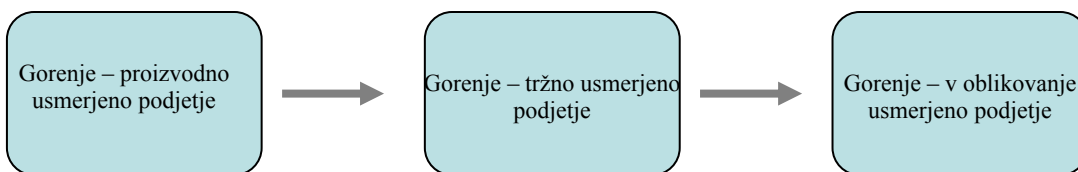
Vir: Ravasi, Lojacano, 2001, str. 14.

4. ŠTUDIJA PRIMERA GORENJE

Gorenje je podjetje s dolgo tradicijo. Usmerjeno je v mednarodne trge in velja za eno najbolj prepoznavnih slovenskih blagovnih znamk v širšem evropskem prostoru. To potrjuje tudi dejstvo, da je Skupina Gorenje leta 2005 kar 59 odstotkov od skupno 1,2 milijarde dolarjev prihodkov ustvarila na trgih EU, 34 odstotkov pa na vzhodnoevropskih trgih. S tem Gorenje na evropskem trgu dosega štiriodstotni tržni delež. Skupino Gorenje poleg krovne družbe Gorenje sestavlja še 47 družb, od katerih jih kar 33 deluje v tujini. Med glavne blagovne znamke podjetja spadajo Gorenje, Sidex, Körting in Mora. Poleg teh sta v zadnjem času v ospredju tudi prestižni produkti liniji, ki sta nastali v sodelovanju z mednarodno uveljavljenima oblikovalskima podjetjema Pininfarina in Swarovski.

Gorenje se je od ustanovitve leta 1950 do danes že večkrat moralo adaptirati na spremembe v okolju. S povečano izvozno usmerjenostjo podjetja v začetku devetdesetih let je podjetje povečalo vlaganja na področju marketinga in se postopoma transformiralo iz proizvodno-usmerjenega v tržno-usmerjeno podjetje.

Slika 13: Razvoj Gorenja skozi čas



Vir: Lasten vir.

Danes v industriji bele tehnike evropske proizvajalce in s tem tudi Gorenje pestijo povečanje stroškov delovne sile, nafte, kovin in nekaterih drugih ključnih reprodukcijskih materialov, saj so se v zadnjih letih izjemno podražili. Znižanje cen izdelkov na eni strani in rast stroškov na drugi ustvarjajo učinek zapiranja škarij, ki ga kljub stalnim aktivnostim za zniževanje stroškov (na področju nabave, povečanje produktivnosti...) ni mogoče preprosto odpraviti – predvsem Gorenje ne, ki je v primerjavi s panožnimi globalisti ne more izrabljati primerljivih učinkov ekonomije obsega. Zato je strategija diferenciacije, ki ji družba Gorenje sledi zadnja leta, logičen odziv na strateški položaj podjetja v panogi. Znotraj te strategije čedalje pomembnejšo vlogo dobiva dizajn. Prvi uspehi izvajanja takšne strategije se kažejo v nadpovprečni rasti prihodkov in številnih priznanjih strokovne javnosti za dosežke na področju oblikovanja proizvodov. (Vizjak, 2007, str. 305)

Gorenje danes ne skriva svojih ambicij na področju oblikovanja. Prepričani so, da mora blagovna znamka Gorenje postati sinonim za vrhunski dizajn na področju gospodinjskih aparatov in biti prepoznavna kot najboljša na področju dizajna na ciljnem trgu. (Petkovšek, 2006, str 6-8). Dejstvo je, da se tudi predsednik Gorenja, mag. Franjo Bobinac zaveda in poudarja pomen oblikovanja za Gorenje:

»Evropski izdelovalci bele tehnike se dejansko ne razlikujejo več v kvaliteti izdelkov. Kvaliteta ni več element konkurenčne prednosti, ker je za kupca samoumevna. Izdelovalci morajo najti nek drug segment v katerem se lahko razlikujejo od konkurence v katerem bodo boljši, bolj prepoznavni. Gorenje se je odločilo za dizajn kot element, ki lahko bistveno vpliva na nakupne

odločitve kupcev. Gorenje je prejelo mnogo potrditev, da je načrtana smer pravilna in da so resnično postali na področju dizajna, napredne tehnologije, inovacij in sodobne kulture življenja ustvarjalec trendov. V Gorenju verjamejo, da so ustvarjalni, originalni in vrhunsko oblikovani izdelki dejansko najpomembnejši elementi ugleda blagovne znamke.« (Boardroom, 2006, str. 3)

Gorenje je zato v strategijo razvoja na prvo mesto postavil dizajn. Pomen dizajna je jasno zapisan v korporativni viziji in poslanstvu podjetja (Letno poročilo podjetja Gorenje d.d., 2007, str. 24):

Vizija:

Želimo postati najbolj izviren, v oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom na svetu.

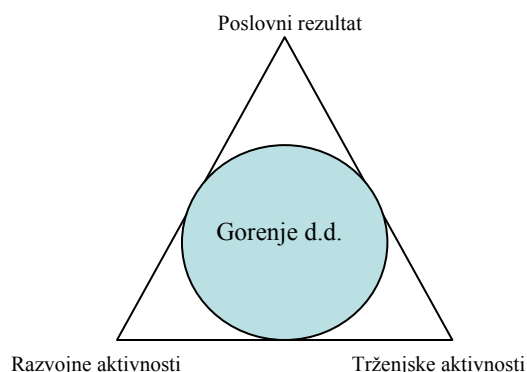
Poslanstvo:

Ustvarjamo izvirne, tehnično dovršene, vrhunsko oblikovane ter uporabnikom in okolju prijazne izdelke za prijeten dom. Osredotočeni smo v povečanje zadovoljstva potrošnikov, ob tem pa na družbeno odgovoren način ustvarjamo vrednost za lastnike, zaposlene in druge deležnike družb Skupine Gorenje.

4.1. Aktivnosti Gorenja za doseganje razločevalnih vrednosti pri kupcu

Z namenom odgovora na vprašanje, kako razvito je Gorenje kot oblikovalsko usmerjeno podjetje, je potrebno primerjati aktivnosti podjetja za doseganje diferenciacije s predhodno razvitim modelom.

Slika 14: Gorenje d.d. in model dizajn managementa



Vir: Lasten vir.

4.1.1. Razvojne aktivnosti Gorenja za doseganje stvarne diferenciacije

Razvoj novih aparatov v Gorenju je proces, v katerem enakovredno vključujejo vse tehnične in strokovne službe v podjetju. Dizajn ne igra ključne vloge v razvoju. V prvi vrsti se osredotočajo na učinkovite, inovativne in tehnološko napredne aparate. Toda potrebno je poudariti, da so oblikovalci vpeti v izdelavo novega izdelka od začetka do končnega uvajanja izdelka na trg. V Gorenju poteka razvoj gospodinjskih aparatov v programu hladilno-zamrzovalnih aparatov,

programu pralnih in sušilnih aparatov ter v programu kuhalnih aparatov v sodelovanju s centralnimi službami nabave, investicij, oblikovanja, marketinga, kakovosti in prototipne dejavnosti. Izhodišča za načrtovanje razvoja izdelkov so informacije o okolju in konkurenci, ki jih morajo razvijalci vpeti v nov izdelek. Pri razvoju se tako poskuša upoštevati potrebe kupcev na različnih trgih v začetni fazi razvoja, koncipiranju in definiranju izdelka, tehnološkem procesu in tržni strategiji za razviti izdelek. V Gorenju poteka razvoj novega izdelka v šestih fazah:

1. *Faza raziskave:*
 - raziskava stanja na trgu,
 - informacije, pridobljene od poslovnih enot v tujini (PET),
 - raziskava OMNIBUS,
 - fokusne skupine (raziskava izvedena le v Sloveniji),
 - QFD (ang: quality function deployment),
 - model KANO,
 - rezultat te faze je sinteza dobljenih informacij – želje kupcev se pretvorijo v tehnične zahteve.
2. *Faza ustvarjanja:*
 - izdelava skic, računalniških 3D modelov (od tri do pet idej),
 - »concurrent engineering«, sočasen razvoj in sodelovanje marketinga in razvoja.
3. *Faza zamrznitve:*
 - detajliranje aparata,
 - v delo oblikovalcev se vzporedno vključijo konstrukterji in tehnologi.
4. *Faza izdelave prototipa:*
 - vzporedno se izdelava trženjsko gradivo.
5. *Faza testiranja:*
 - simulacija delovanja osmih let.
6. *Testne serije:*
 - izdelek se pojavi na trgu.

V Gorenju so na ta način uspeli razviti izdelke bele tehnike, ki jih odlikuje oblikovna odličnost (prestižno priznanje⁴ Red dot design award).

4.1.2. Trženjsko komuniciranje Gorenja za doseganje simbolne diferenciacije

Gorenje je s prodajo svojih izdelkov prisotno praktično v vseh evropskih državah z različnimi blagovnimi znamkami (Gorenje, Sidex, Kortig, Mora). Izdelki, ki jih trži pod blagovno znamko Gorenje, so gospodinjski aparati, pri čemer so zaradi pokrivanja širšega cenovnega segmenta razdeljeni v več izdelčnih segmentov, ki so medsebojno diferencirani. Ostali izdelki, ki jih trži pod blagovno znamko Gorenje v vzhodni in jugovzhodni Evropi, so kuhinje, sanitarni programi, televizorji, idr.

⁴ Natečaj Red dot design award organizira Design Centrum Nordrhein Wesfalen iz Essna v Nemčiji. Gorenje je v kategoriji produktnega oblikovanja prejelo dve nagradi: za pralni stroj in sušilnik perila.

Zaradi razvejanosti tržišč in v preteklosti lokalnih pristopov k izgrajevanju blagovnih znamk, so se z leti in z globalizacijo tržišč in poenotenjem evropskega trga pojavile težave v percepciji blagovnih znamk. Zaradi opisanih problemov so v Gorenju pričeli centralizirano izgrajevati in upravljati blagovno znamko z namenom:

- poenotiti položaj in prepoznavnost blagovne znamke,
- jasno opredeliti identiteto in osebnost blagovne znamke,
- zagotoviti razlikovalnost od konkurenčnih blagovnih znamk.

Gorenje veliko pozornosti nameni gradnji nove identitete blagovne znamke Gorenje (sodobna, dinamična, kreativna, topla, inteligentna, z veliko zanosa ...) in razvija nov stil in ton komuniciranja. Stil in ton poudarjata emocionalno vrednost uporabe aparatov, kot so npr. družina, dom, lepo je biti doma (Uranc, 2004, str. 24). V tem kontekstu je bil izdelan priročnik »Design Manual«, v katerem so definirana pravila za oblikovanje sredstev marketinškega komuniciranja. V priročniku so podrobneje opredelili oblikovalske pristope in pravila za naslednja področja:

- logotip Gorenje,
- tipografija vseh tekstualnih delov,
- unifikacija barv izdelčnih skupin,
- oblikovanje temeljnih komunikacijskih orodij (katalogi),
- oblikovanje temeljnih oglaševalskih orodij (billboard, City light, oglasi),
- oblikovanje drugih komunikacijskih orodij (vabil, CD/DVD, ovojne mape za marketinška gradiva, materiali za novinarje).

V pravilniku so določeni temeljni okvirji, ki vnašajo na to področje več urejenosti, hkrati pa dopuščajo dovolj prostora za upoštevanje vseh podrobnosti na posameznih lokalnih tržiščih. Pravilnik je namenjen interni strokovni javnosti in zunanjim sodelavcem, ki delujejo pri projektih marketinškega komuniciranja. V sklopu projektov marketinškega komuniciranja gre poleg klasičnih medijev oglaševanja omeniti izredno ustvarjalen pristop Gorenja pri organizaciji dogodkov, na katerih na drugačen način predstavijo nove linije.

4.1.2.1. Upravljanje blagovne znamke Gorenje

Gorenje želi za nastop na trgih Evropske unije zgraditi identiteto, ki bo zagotavljala diferenciacijo nasproti ostalim konkurenčnim znamkam. Z izkušnjami in v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki je podjetje v letu 2004 razvilo novo vseevropsko identiteto blagovne znamke, ki temelji na inovativnih detajlih izdelkov in odličnem dizajnu.

Gorenje želi identiteto blagovne znamke graditi na dizajnu, ki je eden izmed temeljnih gradnikov blagovne znamke Gorenje. Partnersko povezovanje z oblikovalskimi blagovnimi znamkami se je pokazalo kot smiselno. Podoba oblikovalske blagovne znamke se je na ta način prenesla na Gorenje. Kot primere uspešnega partnerskega povezovanja blagovnih znamk (co-branding) gre omeniti:

- linijo *Gorenje Piniñfarina*, s katero so povečali prepoznavnost blagovne znamke Gorenje, predvsem pri cenovno višje uvrščenih izdelkih trga in na področju vrhunskega oblikovanja ter inovativnosti.

– izvorno in kreativno linijo izdelkov s kristali *Swarovski* in trženje z dobrodelnimi dražbami hladilnikov, »posutimi« s 7000 kristali Swarovski.

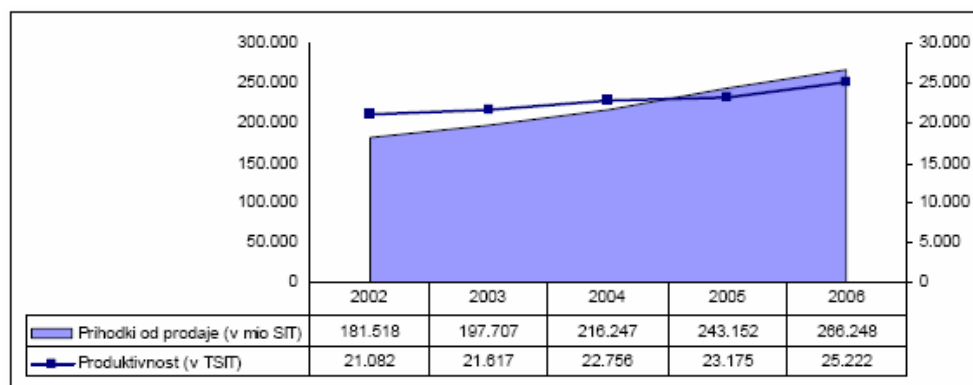
– sodelovanje med Gorenjem in svetovno priznanim oblikovalcem *Ito Morabito*.

Na uspešnost upravljanja blagovne znamke Gorenje so opozorili v European Brand Institute. V raziskavi blagovnih znamk na evropski ravni, ki je zajela 3000 podjetij iz 24 držav, so kot zgled odlične blagovne znamke na vzhodu Evrope izpostavil blagovno znamko Gorenje, katere vrednost so ocenili na 382 mio evrov (European Brand Institute, 2007)

4.1.3. Poslovna uspešnost skupine Gorenje leta 2006

Skupina Gorenje je v letu 2006 dosegala 10-odstotno rast prihodkov in produktivnosti zaposlenih. Uspešno poslovanje potrjuje njena rast v prejšnjih letih, saj je obdobje med letom 2000 in 2005 doseglo 16-odstotno sestavljeno povprečno letno stopnjo rasti prihodkov.

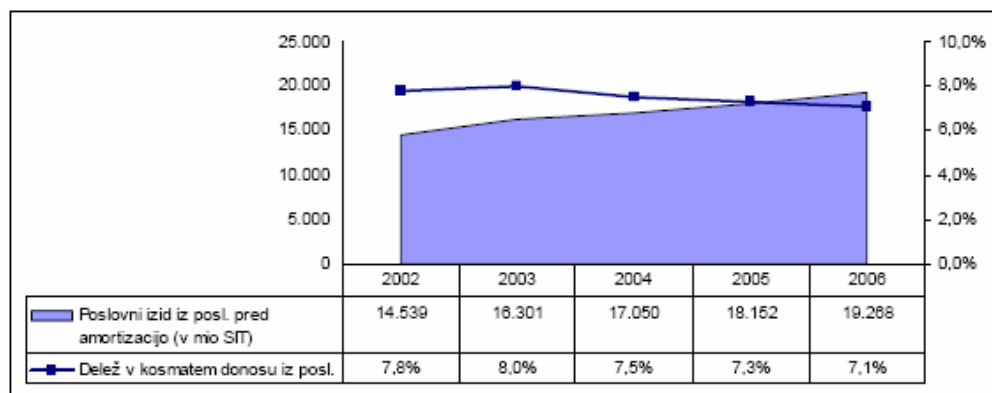
Slika 15: Konsolidirani čisti prihodi od prodaje



Vir: Letno poročilo Gorenje, 2007, str. 3.

Kljub visoki rasti cen surovin na svetovnih trgih so v letu 2006 povečali denarni tok iz poslovanja.

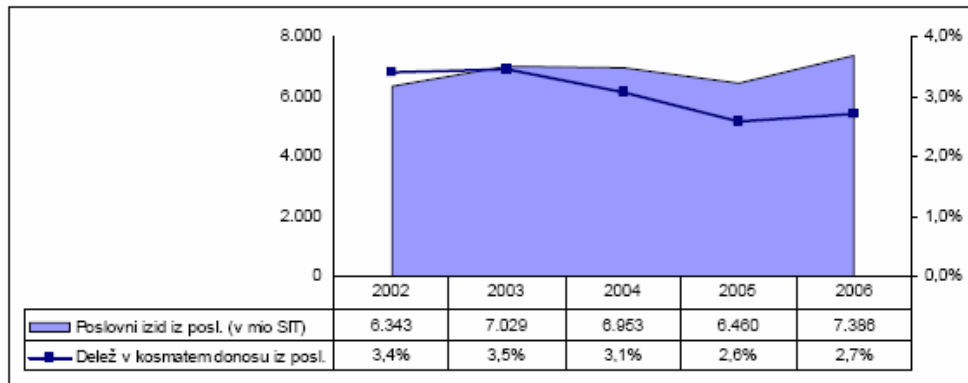
Slika 16: Poslovni izid iz poslovanja pred amortizacijo (EBITDA)



Vir: Letno poročilo Gorenje, 2007, str. 3.

Poslovni izid se v letu 2006 povečal za več kot 14 odstotkov.

Slika 17: Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)



Vir: Letno poročilo Gorenje, 2007, str. 3.

V Gorenju so v težkih pogojih poslovanja leta 2006 nadaljevali z rastjo in z njo presegli načrtovani obseg poslovnih aktivnosti ter v vseh pomembnih elementih poslovanja dosegli načrtovani poslovne izide, premoženjske in finančne cilje poslovanja. Glede na solidne poslovne rezultate podjetja v zadnjih letih (obseg čistih prihodkov skupine Gorenje je v zadnjih petih letih zrasel za 50 odstotkov), dobrega tržnega položaja, težnje po največji inovativnosti v panogi in dobrega menedžmenta, ima Gorenje dobre možnosti za doseg ambiciozno postavljenih ciljev poslovnega načrta do leta 2010 (načrtovana raven prihodkov iz prodaje 1.250 mio EUR z organsko rastjo, oziroma do 1.550 mio EUR s prevzemi). (Letno poročilo Gorenje, 2007, str. 24)

Tabela 1: Poslovanje skupine Gorenje v številkah

V mio SIT	2006	2005	2004	2003	2002
Čisti prihodki iz prodaje	266.248	243.152	216.247	197.707	181.518
Poslovni izid iz poslovanja(EBIT)	7.386	6.460	6.953	7.029	6.343
Čisti poslovni izid	5.348	5.121	5.079	4.899	4.640
Čista dobičkonosnost prihodkov(ROS)	2,0%	2,1%	2,2%	2,4%	2,9%
Čista donosnost sredstev (ROA)	2,6%	2,7%	3,0%	3,3%	3,7%
Čista dobičkonosnost kapitala (ROE)	8,9%	8,7%	8,6%	8,9%	9,5%

Vir: Letno poročilo Gorenje, 2007, str. 14.

4.2. Umestitev Gorenja v model: dizajn kot ustvarjalec vrednosti

Iz zgornjega pregleda aktivnosti Gorenja v luči oblikovalsko usmerjenega podjetja in primerjave s predhodno razvitim modelom lahko podam naslednje zaključke:

1. Razvojne aktivnosti za doseganje stvarne diferenciacije

V Gorenju so izredno uspešni pri uvajanju estetsko dovršenih izdelkov (izdelki linije Pininfarina, Ora-Ita in ostali izjemni izdelki kot npr. Smart-Table). Toda po pregledu literature in najboljših poslovnih praks ugotavljam, da danes najbolj razvita oblikovalska podjetja vodijo drugačen razvoj. Veliko več pozornosti namenijo prvi fazi »raziskave«, kjer se z uporabo kvalitativnih metod osredotočijo na ugotavljanje resničnih potreb uporabnikov. V skladu z novo poslovno logiko ta podjetja uporabnike vključujejo že v začetne faze razvoja izdelkov in tako prevzamejo oblikovalci ključno vlogo v procesu, saj skrbijo za uspešno interakcijo med uporabnikom in podjetjem. Kot dober zgled lahko služi praksa razvoja izdelkov, ki so jo s pomočjo podjetja IDEO razvili v konkurenčnem podjetju Arcelik (Priloga 3).

Večji poudarek na končnem potrošniku, funkcionalnosti in uporabnosti proizvodov, predvsem pa izdelkih, ki bodo omogočali izkušnje in doživetja, mora postati fokus razvojnih aktivnosti v Gorenju. Marketing in dizajn morata dobiti večjo vlogo v razvojnih timih. Kljub temu da ima produktno vodenje glavno vlogo pri posredovanju zahtev trga razvoju in tehnologiji, bi se moral marketing poleg komunikacijske podpore aktivneje vključevati v produktni del. Marketing in oblikovalci bi lahko na osnovi kulturnih, družbenih, ekonomskih in drugih raziskav trga prispevali k razvoju s kvalitativnimi, ne le s kvantitativnimi podatki.

2. Trženjske aktivnosti za doseganje simbolne diferenciacije

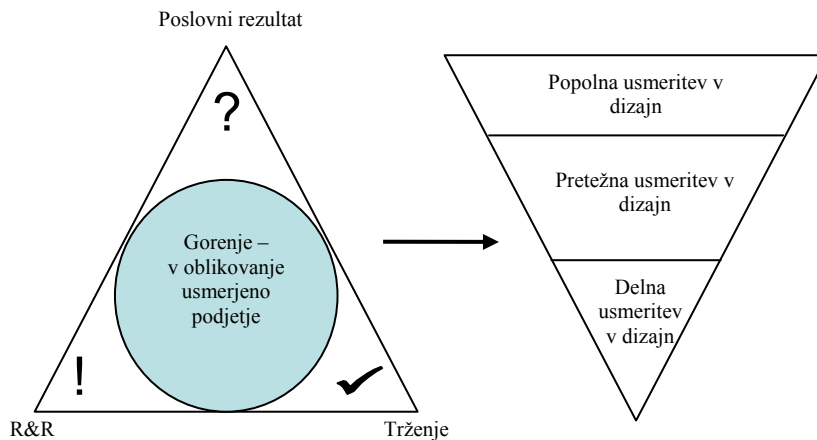
Na področju marketinga je potrebno izpostaviti Gorenjeve inovativne trženjske pristope (dogodki, predstavitevne prireditve, CEM (customer experience management) in program Gorenje Extra, linija aparatov »Cameleon«, ki omogoča uporabnikom da se izrazijo). Izpostavljena prednost pa hkrati predstavlja največjo nevarnost, saj podjetja, ki zasledujejo strategijo diferenciacije, že *per se* težijo k čim večji ustvarjalnosti. Nevarnost se pojavi, če ustvarjalnost postane sama sebi cilj, brez jasnega in strateškega definiranja izraznih kod oz. korporativne podobe podjetja. V tem smislu morajo v Gorenju več pozornost nameniti strateški izgradnji identitete podjetja, ki temelji na oblikovanju. Kot dober zgled lahko služi praksa oblikovanja korporativne identitete, ki so jo razvili v podjetju Bang&Olufsen (Priloga 5).

Z vidika upravljanja blagovnih znamk Gorenja bi opozoril na izjemo uspešno co-branding strategijo. Tako imenovane »high end« oblikovalske blagovne znamke (Gorenje Pininfarina, Gorenje Ora Ito) dobro vplivajo na oblikovalsko podobo podjetja. Vprašanje je, ali Gorenje vzpostavlja mehanizme za prenos atributov omenjenih blagovnih znamk na ostale blagovne znamke (Sidex, Kortig, Mora).

3. Poslovna uspešnost

Gorenje dosegata solidne poslovne rezultate. V kolikšni meri so dobri poslovni rezultati odraz vlaganj v dizajn, ne vemo. V tem kontekstu bi bilo morda za Gorenje smotrno, da vzpostavi finančno metriko za ugotavljanje donosnosti v dizajn. Dobljeni rezultati bi lahko menedžmentu predstavljali osnovo za boljše odločanje v zvezi z izbrano strategijo.

Slika 18: Umestitev Gorenja v modelu »Dizajn kot ustvarjalec vrednosti«



Vir: Lasten vir.

Na podlagi rezultatov lahko obravnavam Gorenje kot podjetje, ki je delno usmerjeno v dizajn. Gorenju je uspelo predstaviti novo vrednost za kupca predvsem z drugačnim in inovativnim pristopom k trženju elitnih proizvodov. V Gorenju bodo morali poleg tega v prihodnosti sistematično razvijati elemente poslovnega modela (predvsem na področju razvojnih in proizvodnih priložnosti), ki bo zagotavljal drugačne vrednosti za kupca. Nova poslovna logika narekuje, da to najlažje dosežemo, če uporabnika vključimo v proces ustvarjanja vrednosti. Z namenom povzetka ključnih področij, kjer bo moralo Gorenje v prihodnosti bolj aktivno delati v nadaljevanju, podajam SWOT-analizo Gorenja kot oblikovalsko usmerjenega podjetja.

Slika 19: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Gorenja – v oblikovanje usmerjenega podjetja

PREDNOSTI	SLABOSTI
Izjemen dizajn in kvaliteta izdelkov Usposobljenost kadrov Lastni razvoj aparatov Fleksibilnost Odprtost menedžmenta za inovativnost in usmeritev v dizajn Inovativni trženjski pristopi Upravljanje izkušenj uporabnikov (CEM)	Nepoznavanje dejanskih želja kupcev Ne zadostne metode raziskovanja potreb uporabnikov Visoki razvojni stroški Nepoznavanje donosnosti v dizajnu Marketing – premalo sredstev Premalo pozornosti oblikovanju korporativne identitete
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Pospeševanje razvoja inovativnih aparatov z lastnimi zahtevami s strani trga Sodelovanje med razvojem, trženjem, proizvodnjo, produktnim vodenjem, nabavo in PET-I Uzakonitev funkcije korporativnega dizajna menedžerja Uporaba dizajna na celostni način Reorganizacija podjetja	Razvoj in proizvodnja aparatov brez poznavanja potrošnikovih želja Napačna strategija razvoja Rast pritiska konkurence Rast cen strateških surovin Ustvarjalnost, ki je sama sebi cilj Prezgodnje pozicioniranje v premium segment

Da bi v Gorenju uporabili prednosti, izkoristili priložnosti in minimalizirali nevarnosti, morajo izkoristiti dizajn na celosten način, kar pomeni, da mora dizajn predstavljati celotno vodilo in vizijo in ne le *ex-post* implementacije strategije.

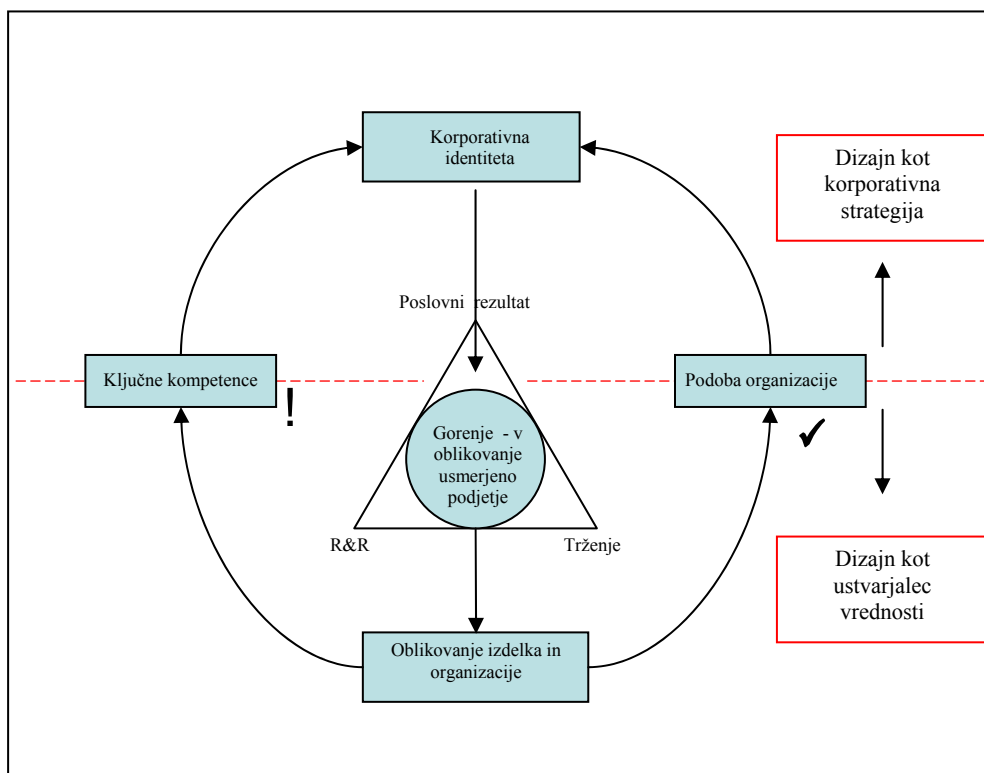
4.3. Umestitev Gorenja v model: dizajn kot korporativna strategija podjetja

V primeru, da bodo v Gorenju z orodjem dizajna uspeli ustvariti novo, drugačno vrednost in hkrati dosegati zelene poslovne rezultate, je to povod, da sprejmejo dizajn kot korporativno strategijo in ga poskušajo integrirati v organizacijo na celosten način. Ker v Gorenju že spretno izkoriščajo dizajn kot orodje za ustvarjanje simbolne diferenciacije, jim je neposredno uspelo uporabiti dizajn kot gradnika podobe organizacije. Toda če želijo v Gorenju dvigniti pomen dizajna, ga morajo nujno sprejeti kot ključno kompetenco, kar pomeni, da bo dizajn ključ do:

- razumevanja skritih potreb kupcev,
- ustvarjanja funkcionalnih in simbolnih vrednosti za kupca,
- komuniciranja teh vrednosti kupcu v skladu s korporativno identiteto.

Ker sem Gorenje identificiral kot podjetje, ki je delno usmerjeno v dizajn, predlagam, da v prihodnje več pozornosti namenijo korporativni identiteti podjetja. V nasprotju s podobo podjetja, na katero v Gorenju nima direktnega vpliva, lahko načrtno gradijo korporativno identiteto, skozi katero lahko jasno sporočajo svoje vrednote, cilje in poslanstvo. Glede na potrebne spremembe predlagam Gorenju, da izpelje program korporativne identitete. Z novo osredotočeno (oblikovalsko) identiteto bodo zaposleni in ostali deležniki podjetja lažje razumeli in podprli spremembe, ki so potrebne za nadaljnji razvoj Gorenja kot oblikovalskega podjetja.

Slika 20: Umestitev Gorenja v modelu: Dizajn kot korporativna strategija podjetja



Vir: Lasten vir.

Če bodo v Gorenju sprejeli dizajn kot del strategije, mora vrhnji menedžment določiti oblikovalske cilje ter upoštevati dizajn pri formulaciji strategije. Ena ključnih nalog vrhnjega menedžmenta naj postane razvoj in širjenje oblikovalske politike znotraj podjetja. Pregled in razširjanje oblikovalske politike mora biti kontinuiran proces, v katerem sodelujejo ali so pri njem prisotni uprava organizacije, vrhnji in srednji menedžment.

SKLEP

Temeljna premisa knjige Strategija modrega oceana avtorjev Kim in Mauborgne je, da morajo današnja podjetja namesto osredotočanja na konkurenco več pozornosti nameniti ustvarjanju nove vrednosti za kupca. Ugotavljam, da so tradicionalni modeli ustvarjanja vrednosti, ki temeljijo na idejah industrijske ekonomije, preživeti. Potrebni so novi modeli, ki uporabnikom v procesu ustvarjanja vrednosti omogočajo sodelovanje in posledično občutek samoizpolnitve ter doživetij. Znotraj nove poslovne logike, ki temelji na razumevanju uporabnika in njegovih resničnih potreb, v ospredje prihajata dizajn in oblikovalski način razmišljanja.

Danes obstajajo številna podjetja, ki so sprejela dizajn kot orodje za ustvarjanje nove vrednosti za kupca. S tem ko podjetja poskušajo ustvariti simbolne in funkcionalne vrednosti za kupca, neposredno sledijo strategiji diferenciacije. Podjetja lahko uporabijo dizajn kot orodje za izboljšanje strategije diferenciacije na treh področjih: funkcionalnosti, izražanju in izkušnjah/doživetju, a le v primeru, da dizajn pravilno upravljajo oz. vodijo (dizajn menedžment).

Z lastnim modelom dizajn menedžmenta sem želel predstaviti dizajn kot eno najbolj inovativnih orodij za ustvarjanje nove vrednosti za kupca in konkurenčne prednosti podjetij. Če želimo dizajn popolnoma izkoristiti, ga je nujno vključiti na naslednjih področjih:

1. Raziskave in razvoj. Dizajn in »oblikovalski način razmišljanja« lahko igrata pomembno vlogo v inovacijskem procesu v smislu, da oblikovalske aktivnosti pripomorejo inovacijam z vpogledom v še nevidene in identificirane potrebe uporabnikov. V ospredje prihajajo novi pristopi oblikovanja in razvoja izdelkov: sooblikovanje in postoblikovanje.

2. Trženje. Dizajn je še posebej koristno orodje v panogah, ki so intenzivne s simboli (avtomobilska, računalniška, mobilnih telefonov in industrija brezalkoholnih pijač). Podjetja v teh panogah se razlikujejo od konkurentov na čustvenih osnovah, kar pomeni da se osredotočajo na simbolno intenzivne atribute. Zatorej morajo podjetja posebno pozornost posvetiti tistim atributom blagovne znamke, kjer ima dizajn neposredno pomembno vlogo: ključne kompetence, stilska in vizualna identiteta.

3. Finančno upravljanje. Ocenjevanje rezultatov oblikovanja pripomore k lažjemu načrtovanju finančnih vložkov in še boljšemu izkoristku potenciala dizajna. Zato je potrebno za učinkovito vlaganje v dizajn razviti posebno finančno metriko, ki lahko odgovori na vprašanje, ali povečane investicije v dizajn pomenijo za podjetje tudi večji dobiček.

Ko se konkurenca poveča, postane oblikovanje eno najučinkovitejših orodij za razlikovanje in pozicioniranje izdelkov in storitev nekega podjetja. (Kotler, 1996, str. 301). V primeru, da želi podjetje resnično izkoristiti vrednosti in potencial dizajna, je nujno, da ga vključi v korporativno strategijo. Dizajn mora postati ključna kompetenca in temeljni gradnik podobe organizacije. Tak status lahko doseže le v primeru, da ga vsi deležniki podjetja (zaposleni, dobavitelji, poslovnimi

partnerji, trgovci, kupci in uporabniki) priznajo kot ključno načelo diferenciacije in element dediščine podjetja. Podjetje lahko to doseže s programom korporativne identitete, ki zagotavlja sistematično integracijo dizajna v celotno organizacijsko strukturo podjetja (operativna, organizacijska in strateška raven).

Namen diplomskega dela je bil razviti model dizajn menedžmenta na osnovi katerega bi lahko umestil položaj podjetja Gorenje kot oblikovalsko usmerjenega podjetja. Po pregledu študije primerov dveh različno razvitih podjetij (v smislu uporabe dizajna), prebrane literature na temo dizajn menedžmenta in razvitega modela, lahko zaključim, da je Gorenje delno usmerjeno v dizajn. V Gorenju namreč dizajn v prvi vrsti koristijo kot trženjsko orodje za povečanje vrednosti blagovne znamke in ga ne uporabljajo na celosten način. Z izjemno inovativnim pristopom k trženju so sicer uspeli razviti oblikovalsko podobo organizacije, ki jo kupci cenijo in se odraža v uspešnih poslovnih rezultatih podjetja. Toda če želijo v Gorenju uresničiti vizijo postati najbolj izviren, v oblikovanje usmerjen proizvajalec izdelkov za dom na svetu, bodo morali v prihodnosti sistematično razvijati nove elemente poslovnega modela, ki bodo zagotavljal ustvarjanje drugačne vrednosti za kupca in priznati dizajn kot ključno kompetenco. Zatorej morajo najprej spremeniti funkcijo razvoja izdelkov znotraj katere morata večjo vlogo dobiti marketing in dizajn. Oblikovalci s svojim načinom razmišljanja pripomorejo k razumevanju skritih potreb kupcev in posledično lahko razvijejo in oblikujejo izdelke oz. storitve, ki kupcu zagotavljajo nove funkcionalne in simbolne vrednosti.

Ugotavljam, da bi bilo v Gorenju smotno izpeljati program korporativne identitete, ki bi vsem deležnikom podjetja pojasnil strateško pomembnost dizajna za podjetje. Na ta način bi v podjetju ustvarili »dizajn kulturo« in lažje izpeljali spremembe, ki so potrebne, da se Gorenje razvije kot oblikovalsko usmerjeno podjetje. Le kot tako lahko Gorenje v dobi »emocionalne ekonomije« doseže pri kupcih avtonomno simbolno vrednost in si zagotovi trajno konkurenčno prednost.

LITERATURA

1. Aaker David A.: Building Strong Brands. New York : The Free Press, 1996. 380 str.
2. Austin R., Beyersdorfer D.: Bang&Olufsen: Design Driven Innovation. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 40 str.
3. Blaich, Blaich.: Product design and corporate strategy. Managing the connection for competitive advantage. New York : McGraw-Hill, 1993. 191 str.
4. Borja de Mozota B.: Design Management: using design to build brand value and corporate innovation. New York : Allworth Press, 2003. 281 str.
5. Bowman C.: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
6. Catalani, Comboni: A traditional management model in prestige goods industry. Milano : SDA Bocconi, 2004. 21 str.
7. Gorb Peter: Design management. Papers from the London Business School. New York : Van Nostrand Reinhold. 1990. 184 str.
8. Hertenstein J., Platt M.: The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance. Journal of Product innovation Management. Boston. 2005, 21 str.
9. Holt K.: Need Assessment: A Key to User-oriented Product Innovation. Chichester : John Willey&Sons Lts., 2002. 267 str.
10. Kelley T.: The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm. New York : Currency Books, 2001. 320 str.
11. Kim W., Mauborgne R.: Blue Ocean Strategy. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 240 str.
12. Kos Mojca: Aktiviranje oblikovalskih potencialov z menedžmentom oblikovanja. Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2004. 287 str.
13. Kotler Phillip, 1998: Marketing management. 11th ed. London : Prentice Hall, 2004. 377 str.
14. Lorenz Christopher: The design dimension – the new competitive weapon for business. Oxford : Blackwell Publishers, 1990. 167 str.
15. Marzano S.: Suffusing the Organization with Design Consxiousness. Design Management Journal, Boston 11(2000), str 13-19.
16. McCracken G.: Culture and Consumption: Markets, Meanings, And Brand Management. Bloomington : Indiana University Press, 2005. str. 226

17. Mutlu B.: New user-centered methods for design innovation: a study on the role of emerging methods in innovative product design and development. Master thesis. Istanbul : Institute of science and technology, 2003. 177 str.
18. Nordstrom Kjel, Ridderstrale Jonas: Karoke kapitalizem. Ljubljana : GV Založba. 2003. 324 str.
19. Normann R., Ramirez R.: Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation. New York : John Wiley&Sons, 1995. 180 str.
20. Petkovšek V.: Od idej se ne da živeti, brez idej pa ne preživeti. Intervju s Sandijem Urancem, vodjo marketinga. Pika na G, Velenje, 2006. str. 6-8.
21. Peters Tom: Design (Tom Peters Essentials).New York : Dorling Kindersley, 2005. 160 str.
22. Peters Tom: Reimagine! Business excellence in a disruptive age. New York : Dorling Kindersley, 2006. 352 str.
23. Pine B.J., Glimore J.: Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 254 str.
24. Prahalad C.K., Ramaswamy V.: Co-Creating Unique Value with Customers. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 320 str.
25. Ravasi D., Lojaco G.: Managing Design and designers for strategic renewal. Milan : Elsevier, 2004. 27 str.
26. Roger Sametz: Storytelling through design. Design Management Journal, Boston (14)2003. 18 str.
27. Rifkin J.: The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism Where All Life is a Paid-for Experience. Tarcher : Trade Publications 2001. 320 str.
28. Sanders E: From User-Centered to Participatory Design Approaches, in Design and the Social Sciences. London : Taylor&Francis Books, 2002. 210 str.
29. Schmitt B., Simonson A.: Marketing Aesthetics: the strategic management of brands, identity and image. New York : Free Press, 1997. 345 str.
30. Strgar Veronika: Partnersko povezovanje blagovnih znamk (co-branding) kot trženjska strategija mednarodnega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005, 114 str.
31. Uranc Sandi, Irena Knez: Nova vizualna podoba blagovne znamke Gorenja. Pika na G, Velenje, 3(2004), str 2-4.
32. Vizjak Andrej: Zmagovalci tržnih niš. Ljubljana: GV Založba. 2007, 338 str.

VIRI

1. Arcelik: spletna stran podjetja.
[URL: <http://www.arcelik.com.tr/Cultures/en-US/LANGUAGE=en-US/>], 13.11. 2004.
2. Bang&Olufsen, spletna stran podjetja.
[URL: <http://www.bang-olufsen.com/page.asp?bhcp=1>], 20.8. 2007.
3. B&O, Bang&Olufsen a/s. 2006a. Annual Report 2005/06 bang/Olufsen Group. [URL: http://www.bang-olufsen.com/graphics/bogo/reports/annualreport_2005-06_dk.pdf.] 9.4. 2007.
4. Core 77 – Design Article Archive
[URL: <http://www.core77.com/reactor/>], 10.9. 2007.
5. Design Council
[URL: <http://www.designcouncil.org.uk/en/>], 10.9. 2007.
6. Gorenje, opis podjetja.
[URL: <http://www.gorenje.si>], 12.7. 2006.
7. Gorenje v evropsko prvo peterko! Intervju: Franjo Bobinac, Gorenje d.d., predsednik uprave[URL:http://www.socius.eu/si/knjiznica/osredotocenost_na_kupca/351/article.html], 15.9. 2003.
8. Google Učenjak, [URL:<http://scholar.google.si>], 1.9. 2007.
9. Greene J: Where design rule.
[URL:http://www.businessweek.com/magazine/content/07_45/b4057057.html],5.11. 2007.
10. IFM Research Report
[URL:<http://www.ifm-paris.org/pdf/researchreport04.pdf>], 8.1. 2004.
11. Letno poročilo podjetja Gorenje, d.d. Velenje : Gorenje, d.d. 2007. 176 str.
12. Marzano S: New values for the new millenium, Phillips Electronics, 2000.
13. Product Development&Management Association
[URL:<http://www.pdma.org/libary/glossary.html>], 10.9. 2007.
14. Sandi Uranc Blog, Blog o designu, inovacijah in marketingu (tudi o Gorenju)
[URL:<http://sandiuranc.blog.si/ol.net/2007/10/>], 29.10.2007.
15. Sorensen C.: B&O Applications of a User Driven Innovation Process-Experience to Product, 2006.
16. Zec Peter: Return on Ideas
[URL:<http://www.betterbydesign.org.nz/events/betterbydesign2005/presentations/roi/peterzec/>], 15.10. 2005.

PRILOGE

KAZALO PRILOG:

Priloga 1: Ključne razlike med funkcionalnimi in simbolnimi vrednostmi	1
Priloga 2: Proces oblikovalskih inovacij	2
Priloga 3: Proces razvoja novih izdelkov v Arceliku	3
Priloga 4: Razvoj novih izdelkov v Bang&Olufsnu.....	6
Priloga 5: Model oblikovanja korporativne identitete v Bang&Olufsnu	7

Priloga 1: Ključne razlike med funkcionalnimi in simbolnimi vrednostmi

Slika 1: Ključne razlike med funkcionalnimi in simbolnimi vrednostmi

	Funkcionalna vrednost	Simbolna vrednost
Definicija	Sposobnost ustvarjanja specifičnih nalog, ki zadovoljijo potrebe kupca	Sposobnost ustvarjanja pomenov in posamezne in družbene identitete
Proces ustvarjanja vrednosti	Kombinacija sredstev in fizični proces izdelave	Kombinacija sredstev v postopkih, ki določajo pomen: dizajn (pomen vizualnih simbolov)
Narava inovacij	Izboljšanje delovanja	Premestitev obstoječih izdelkov uporabljenih za pomembnost v procesu potrošnje
Uresničitev vrednosti	Uporaba izdelka za rešitev naloge in zadovoljitve potrebe	Uporaba izdelka za komuniciranje sebi in ostalim o sebi
Vir vrednosti	Prilagoditi se potrebam kupca	Prilagoditi se samo-podobi kupca in družbenih aspiracij
Ključna sredstva	Intelektualni in družbeni kapital	Kulturni in simbolni kapital
DIZAJN MANAGEMENT		

Vir: Ravasi, 2004, str. 25.

Priloga 2: Proces oblikovalskih inovacij

Z namenom boljšega razumevanja kako s dizajn inovacijami dosežemo zadovoljivost potreb kupcev v naslednjem poglavju predstavim proces dizajn inovacij v podjetju IDEO.

Proces dizajn inovacij pri IDEO vsebuje sedem večjih korakov (Kelley, 2001, str. 130)

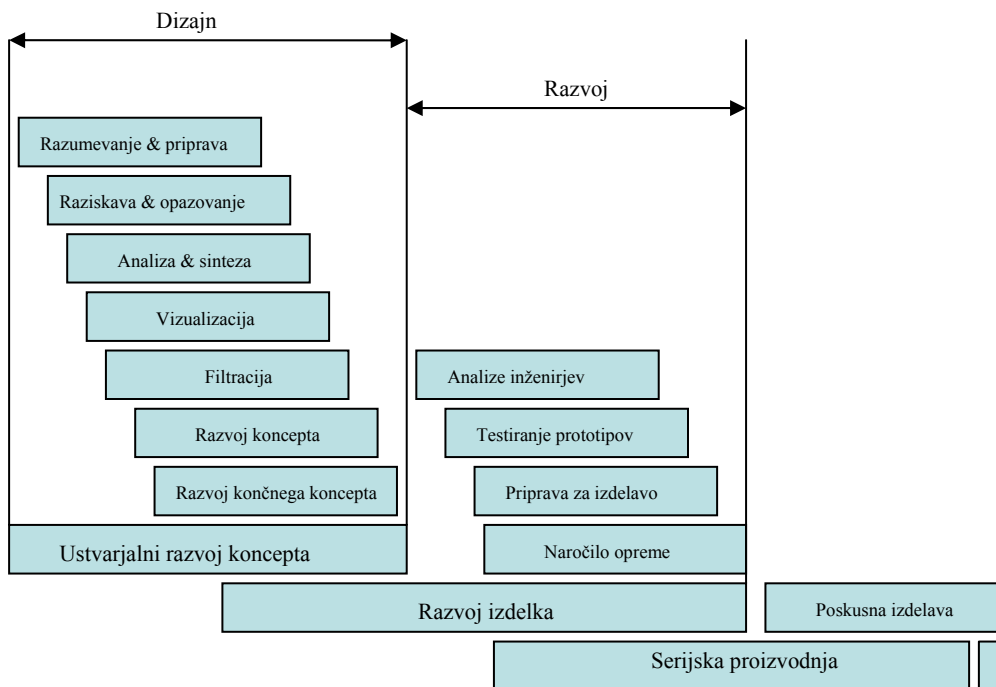
1. *Razumi in pripravi*: vsebuje analiziranje »trga, stranke, tehnologije in zaznanih ovir« (Kelley, 2001) V tej fazi se identificira projektni tim, projektne cilje in oblikovalski kriterije.
2. *Raziskuj in opazuj*: opazovanje (kaj imajo ljudje pri izdelkih radi in kaj ne) probleme s katerimi se soočajo in njihove neizražene potrebe, ki niso naslovljene pri obstoječih izdelkih.
3. *Analiziraj in sintetiziraj*: vsebuje analiziranje opazovanj in raziskave porabnikov, zbiranje uporabniških scenarijev in ocenjevanje potreb in priložnosti.
4. *Zamisli si in naredi selekcijo*: vsebuje najbolj ustvarjalno fazo IDEOvega dizajn inovacijskega procesa, skozi katero se izvajajo »možganske nevihte« na temo predmeta analiz in opazovanj. Ideje, ki so bile zbrane v tem procesu so tu predstavljene v preprostih oblikah (karikature...). V tej fazi so običajno narejeni grobi prototipi.
5. *Filtriraj in izberi*: pokriva klasificiranje velikega števila idej, ki so bile zbrane med možgansko nevihto v kategorije in skupno izbiranje obetajočih se konceptov med njimi.
6. *Razvij in prečisti*: vsebuje izboljšave v izbranih konceptih, sledi izdelava grobih prototipov in ocenjevanje le teh z namenom pridobivanja odziva. Ocenjevanje je opravljeno s stani projektnega tima, stranke, strokovnjakov iz tega področja in ljudi, ki tvorijo ciljni trg.
7. *Realiziraj in usmeri*: vsebuje končno fazo procesa skozi katere uporabimo ocene, ki so jih pridobljene v prejšnji fazi, prototipi so izboljšani in dobijo končno obliko. V tej fazi koncepti dobijo estetske kvalitete in interaktivne funkcije. Ta faza vsebuje izdelovanje napotkov za komercializacijo konceptov.

¹IDEO je podjetje, ki se ponaša z naslovom najbolj inovativnega oblikovalskega podjetja na svetu.

Priloga 3: Proces razvoja novih izdelkov v Arceliku

Od ustanovitve oddelka za oblikovanje v Arceliku dalje so začeli močno vlagati v dizajn in R&D. To je vodilo do razvoja solidnega strokovnega znanja in edinstvenih metod industrijskega dizajna. Ko je bilo to znanje združeno s metodo, ki so se jo naučili pri IDEO, je Arcelik ustvaril edinstven proces oblikovanja, ki je vključeval skupek konvencionalnih in novih oblikovalskih metod.

Slika 2: Sedem stopenjski proces oblikovanja v Arceliku



Vir: Mutlu, 2003, str. 134.

Vsak korak tega sedem stopenjskega dizajn procesa je sestavljen iz individualnih skupkov nalog (Mutlu, 2003):

Razumevanje in Priprava:

- Priprava projektnega tima - določitev tima za projekt, ki je sestavljen iz članov iz različnih disciplin (dizajn, inženirstvo, prototipi, trženje in R&D), skupaj s projektnim vodjo in tehničnim koordinatorjem.
- Priprava opreme projekta, vsebuje oskrbo in pripravo nujne opreme kot so kamere za opazovanje uporabnikov na terenu.
- Definiranje ciljev in tempiranje projekta, toleranco podaljševanja, določitev cilja projekta v smislu ciljnega trga in profila uporabnikov, stopnja novosti, ki je potrebna...
- Definiranje vložkov projekta - priprava SWOT analiza, ki upošteva začetne skrbi v projektu.

Raziskava in Opazovanje:

- Definiranje bodočih lastnikov izdelka, identificira se vse potencialne lastniki izdelkov, vključujoč uporabnike, trgovci, serviserji, dobavitelji...
- Opazovanje uporabnikov, vsebuje video posnetke, digitalne posnetke in intervjuje s uporabniki, serviserji in trgovci.

Analiza in Sinteza:

- Analiza opazovanja uporabnikov vsebuje deljenje posnetkov opazovanja s ostalimi člani ekipe, določitev bistvenih vprašanj v sodelovanju z vsemi člani tima.
- Razumevanje potreb in priložnosti, zapiski iz opazovanja uporabnikov so pretvorjeni v tabele in teme iz teh tabel so razvrščene v skupine.
- Definiranje tem Možganske nevihte vsebuje še enkratno razvrščanje skupnih tem v glavne naslove »kot so »enostavnost uporabe«, »varnost«...

Vizualizacija:

- Dokončno izoblikovanje tem možganske nevihte in deljenje le teh v pod-teme, teme možganske nevihte določene že v predhodnem koraku so izoblikovane in razdeljene v dele in določene pod-timom. Za vsak pod-tim je določen facilitator (ni primernega izraza v slovenščini) z namenom, da pomaga in vodi pod-time med sejami možganskih neviht.
- Možganska nevihta: ki vsebuje možganske nevihte v vsaki skupini v predhodno določenim trajanjem in kroženjem tem znotraj skupin. Izid teh sej so zapiski ustvarjenih idej.
- Skiciranje in Razvrščanje, idej ustvarjenih v procesu možganske nevihte so spremenjene v enostavne in hitre skice; te skice so razvrščene v skupine in oblikuje se knjiga možganske nevihte.

Filtracija:

- Ocenjevanje in izglasovanje novih idej« vsebuje sodelovanje obeh projektnega tima in tistih, ki sprejemajo odločitve ter ocenjevanje in glasovanje novih idej.
- Razvrščanje novih idej, ideje so filtrirane glede na glasovalna razmerja, in potem so izbrane ideje ponovno razvrščene glede na uporabnosti in konceptualne podobnosti.

Razvoj koncepta in prečiščenje:

- Delo na izbranih konceptih; izbrani koncepti so očiščeni in ocenjeni glede na tržne in inženirske vidike.
- Ustvarjanje uporabniških scenarijev in priprava na predstavitev vsebuje postavitve vizualnih in orisnih scenarijev uporabnikov za vsak koncept, trženjske in inženirske analize (SWOT) in časovno napovedovanje, ustvarjanje opisnih skic in konceptov (3D/barvne sheme) in priprava za predstavitev koncepta.
- Ocenjevanje konceptov in glasovanje«, projektni tim in odločevalci še enkrat zbirajo končni koncept, sprejemajo odločitve glede nujnih popravkov, diskutirajo o uporabnostih izdelka s tržniki in inženirji in določajo katere uporabnosti naj bodo patentirane.

Končni razvoj koncepta

- Določanje časa izdelave vsebuje odločitve glede časa izdelave,
- Analiza dizajn trendov sedanji in prihodnji dizajn trendi so raziskani z namenom prilagoditve izdelka glede na trende.
- Dizajn of User Interface vsebuje dokončanje dizajna izdelka v ergonomskem in estetskem pomenu s uporabo 2D in 3D CAD orodij.
- Izdelava prototipa.
- Testiranje izdelka s fokusnimi skupinami, vsebuje testiranje dizajna izdelka s tem ko uporabnikom iz ciljne skupine uporabnikov predstavijo prototipe in 3D ilustracije in snemajo feedback.
- Trženjski triki in scenariji, trženjske analize končnega dizajna so dokončane, trženjski triki, oglaševalske strategije in trženjski scenariji so določeni z namenom ustvarjanja trženjskih priporočil specifičnih za oblikovan izdelek.
- Končna predstavitev, sprejemanje odločitev glede razvoja in izdelave vsebuje predstavitev končnega dizajna vsem pomembnim skupinam podjetja (top management, shareholderji, distributerji...) in skupno sprejemanje odločitev glede nadaljevanja projekta v fazo razvoja in izdelave.

Priloga 4: Razvoj novih izdelkov v Bang&Olufsu

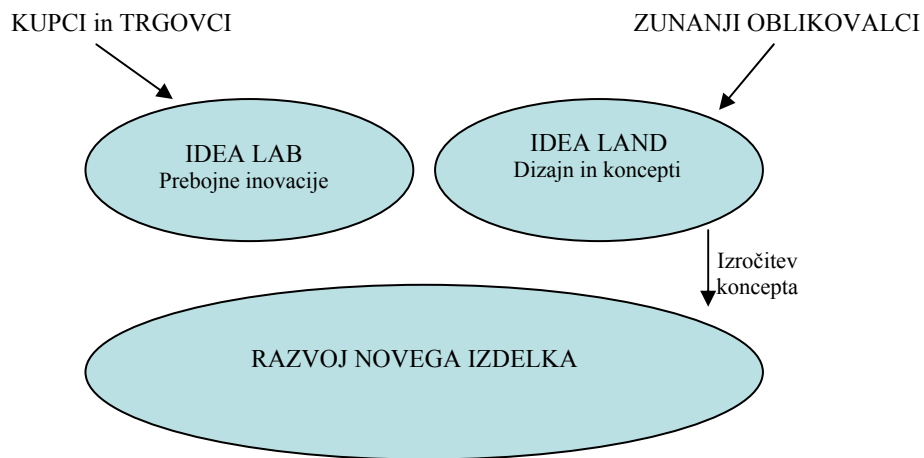
Odgovornost za začetne faze razvoja izdelka, ko je rojen koncept je na tako imenovanih IdeaLandu in IdeaLabu. Ta dva oddelka zaposlujeta 30 visoko kvalificiranih strokovnjakov z različnimi profesionalnimi ozadji, ki preprečijo razvoj nove koncepte.

IdeaLand je samostojen inovacijski mehanizem podjetja, oddelek s glavno dolžnostjo olajšati delo zunanjim oblikovalcem in integracijo le teh s R&D in menedžmentom. V Idealandu so koncepti ocenjeni v treh stopnjah:

- 1.) tehnične/dizajn teme
- 2.) skladanje koncepta s vrednotami Bang&Olufsen
- 3.) odločitev managementa (stop/go)

IdeaLab je bil ustanovljen leta 2004, da razišče kako razširiti Bang&Olufsnov proces razvoja novih izdelkov s posebnim poudarkom na računalniških tehnologijah. Osnovna ideja Idealaba je iskanje priložnosti »Modrega oceana«, s tem ko uporabljajo koncepte v nedotaknjenih trgih; v mrežnih ekonomijah; v konvergenci medijev (npr. s tem ko naredijo vse bolj osebno, prikladno in enostavno za uporabo dovolijo kupcu da potuje v svetu medijev brez zmede in stresa).

Slika 3: Razvoj novega izdelka v Bang&Olufsu



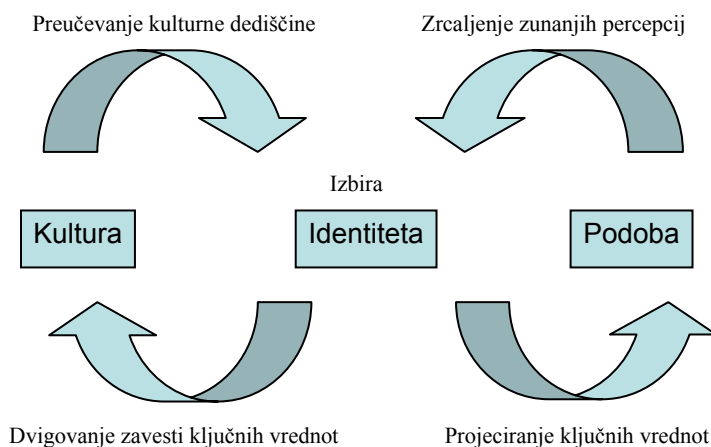
Vir: Sorensen, 2005, str. 12.

Razvoj izdelka se vrši v tesnem sodelovanju s zunanjimi oblikovalci, zaposlenimi iz drugih delov organizacije in zunanjimi partnerji. Ko so koncepti dozoreli in obdelani so premeščeni v razvojni oddelek, ki je odgovoren za izgradnji in realizacijo edinstvenih konceptov, ki morajo nujno imeti »substanco« - izdelek mora imeti unikatno Bang&Olufsen osebnost.

Priloga 5: Model oblikovanja korporativne identitete v Bang&Olufsu

Model oblikovanja identitete, ki so ga razvili v Bang&Olufsen prikaže način kako menedžerji poskušajo premišljeno vplivati na izgradnjo identitete organizacije, kot proces periodične izbire zahtevkov identitete, ki so pod vplivom skupne dediščine podjetja in zunanjih percepcij. Pri Bang&Olufsu je bil proces selekcije osnovan na preučevanju kulturne dediščine, ki je vgrajena v posebnih praksah organizacije in zrcaljenju percepcij zunanjih deležnikov. Ta konvergenten proces je končno vodil do izbire ključnih vrednot, ki so bile promovirane interno preko številnih iniciativ namenjenih povečanju skupnega zavedanja osnovnih elementov identitete organizacije in njihovih praktičnih implikacij, ki kasneje postanejo bistvo podobe, ki je projicirana eksterno.

Slika 4: Upravljanje spremembe identitete v Bang&Olufsen



Vir: Ravasi, 2003, str. 34.

V sedemdesetih je podjetje izgubilo stik s vrednotami in potrebami kupcev. Razvoj izdelkov je poudarjal le en vidik, integracijo avdio in video virov, kar so bili vse manj in manj vredno v očeh kupcev. S tem ko se je pogajalska moč trgovcev povečala so slednji začeli močno vplivati na komunikacijsko politiko podjetja. Izbire glede pozicioniranja izdelka, oglaševalskih kampanje ali prodajne politike so bile osnovane z majhnim zavedanjem osrednje strategije podjetja. Komunikacija osredotočena na luksuzne simbole, ki naj bi opravičevala visoko ceno izdelka je pripomogla k temu, da je bil sčasoma Bang&Olufsen viden kot luksuzna blagovna znamka. Neskladnost med lokalno komunikacijo in oblikovanjem izdelkov so zmanjšale pomembnost bolj praktičnih kvalitet izdelkov. Nenaden padec v prodaji, s resnimi posledicami na poslovanje podjetja, je nakazalo na potrebo po spremembi komunikacijske politike z namenom ponovne povezave s trgov. Sledila je temeljna revizija ključnih vrednot podjetja z namenom ponovne organizacije pristopov in praks v sedežu podjetja, podružnicah in trgovcih. Implementacija programa izgradnje korporativne identitete imenovanega »The New Vision« je bila naložena dvema skupinama. Cilj njihovega dela je bilo raziskati ali se percepcije dejanskih in potencialnih kupcev ujema s tem kako samo sebe vidi organizacija.

Zrcaljenje zunanjih percepcij

Prva skupina je opravila raziskavo s štirimi skupinami dejanskih in potencialnih kupcev (ljudje, ki poznajo a nimajo v lasti izdelkov Bang&Olufsen): dve skupini v Franciji in dve v Nemčiji. Raziskava je pokazala skladno percepcijo podobe Bang&Olufsen: podjetje, ki ustvarja harmonijo med estetiko in tehnologijo. Ljudje v štirih skupinah so uvrstili na prvo mesto »tehnološka odličnost«, na drugem mestu se je zvrstila »čustvena stran izdelka«, ki je refleksija dizajna, izbire materialov itd. Vse ostale razločevalne lastnosti so bile ocenjene nižje.

Preučevanje kulturne dediščine

Drugi skupini, ki je bila sestavljena iz direktorja marketinga, strokovnjaka za komunikacije, nekdanjega duhovnika in poznanega danskega umetnika, je bilo določena naloga ugotoviti kaj dela njihovo podjetje edinstveno: razločevalne lastnosti organizacije in izdelkov. Naloga skupine je bila izdelati izjavo, ki bi bolj jasno izražala kaj je edinstvenega v podjetju in njegovih ljudeh. Ključno metodološko načelo raziskave je bilo, da temeljne vrednote ne morejo biti »izdelane, terjane ali prepisane«, ampak morajo biti »najdene, odrite ali obnovljene«. Skupina je opazovala kako je podjetje zgubilo stik s svojo dediščino, ko je Bang&Olufsen zaznamoval pojem ekskluzivnosti. Skupina je identificirala temeljen izziv v tem da oživi dediščino Bang&Olufsen.

Selekcija zahtevkov identitete

Refleksija edinstvenosti B&O se je postopoma razvila v poskus kodificiranja temeljnih vrednot, ki razlikujejo podjetje in njegove izdelke od konkurence. Po mnogih srečanjih je skupina izdelala naslednjo izjavo: »Najboljše obeh svetov: B&O, edinstvena kombinacija tehnološke dovršenosti in čustvene privlačnosti« Primerjava rezultatov dela prve skupine je potrdila zaupanje v izbrane značilnosti – tehnološka odličnost in čustvena privlačnost – ki so bile hkrati cenjene s strani kupcev.

Dvigovanje zavednosti

The New Vision« ni bila predstavljena kot radikalno odstopanje od preteklosti:

Želimo prilagoditi našo identiteto za prihajajoče obdobje. Ne zato, ker želimo biti drugačni ali ker želimo spremeniti identiteto B&O. Nasprotno želimo identiteto ohraniti in jo ojačati. A v letih smo postali rahlo nepredvidni – zato je ko se okolje spremeni se moramo spremeniti tudi mi. Če želimo ohraniti našo identiteto jo moramo prenoviti. To moramo narediti z veliko mero občutljivosti. A le s premikanjem lahko ohranimo vtis, ki ga imajo ljudje o B&O: »Najboljše obeh svetov: B&O, edinstvena kombinacija tehnološke dovršenosti in čustvene privlačnosti«.

Z namenom ojačanja zavedanja ljudi o ključnih vrednotah podjetja so na temo identitete objavili članke v hišnih revijah in top management je s svojimi sporočili začel usmerjati pozornost ljudi k identiteti. Vsak zaposleni na sedežu podjetja in mnogi iz mednarodne mreže so sodelovali na tako imenovanih »Corporate Identity Seminars«, ki so bili namenjeni razjasnjenju pomena koncepta in njegovega pomena za uspeh B&O. Seminarji so bili povezani s razstavo »The Curious Eye«, ki je pokazala razvoj identitete B&O skozi različna časovna obdobja, kar se je odražalo v komunikaciji, oglaševanju, itd. S podporo korporativnih komunikacij, je razstava izsledila zgodovino B&O identitete zadnjih sedemdesetih let. Razstava je dopolnila seminarje s tem ko je pokazala kako je bila identiteta podjetja zgrajena in izražena s slogani in zunanjim

komuniciranjem podjetja. The New Vision je bila predstavljena kot trajno bistvo identitete B&O. Medtem ko so bili seminarji namenjeni temu, da so dvignili zavedanja obstoja skupne identitete je razstava umestila le to v zgodovinski kontekst. Novi moto je osvetlil zgodovinske temelje konkurenčne prednosti podjetja, razjasnil ključne vrednote, ki so pomembne za kupce in jih na koncu uporabil kot referenco za strateško spremembo. Na ta način je bila B&O identiteta predstavljena kot nova »vizija«: ne le rezultat preteklosti pač pa tudi vodilno načelo za prihodnji dizajn, oglaševanje in komunikacijo izdelkov.

Projeciranje ključnih vrednot

Medtem ko je raziskava percepcij dejanskih in potencialnih kupcev pokazala skladnost med pričakovanji in osrednjimi značilnostmi organizacije, so »blind tests« v trgovinah nakazali, da v povprečju 30 do 40% trgovcev v Evropi še vedno poudarja le estetski vidik izdelkov, ki še ojača idejo, ki je razširjena med kupci in sicer »od znotraj so vsi izdelki enaki« in »resnično dejansko plačate le lepo škatlo«. Komunikacijski napor Bang&Olufsa so bili najprej naslovljeni na mednarodno mrežo trgovcev, ki so močno vplivali na to kakšen je bil izdelek v očeh kupcev. Leta 1994 je več kot 600 trgovcev obiskalo sedež podjetja in se udeležilo treninga, ki je demonstriral nove izdelke in razložil selekcijo in zavrnitev funkcij v razvojnem procesu konceptov izdelka B&O v smislu ključnih vrednot in kompetenc. Vrh tega je podjetje vršilo tudi treninge namenjene regionalnim trenerjem – katerih naloga je bila zagotoviti, da trgovci razumejo kako prodajati izdelke B&O. Lojalna podpora lahko izhaja le iz resničnega zaupanja v vrednote korporacije. Naslednji korak so bile številne iniciative namenjene mnenjskim vodjem v industriji. Npr. na mednarodnem sejmu v Berlinu so na Vision Forumu prvič predstavili nove koncepte, ki so bili še vedno v razvojni fazi in nove tehnološke rešitve. Izključni namen teh dejanj je bil, da javno poudarijo pomen tehnoloških kompetenc podjetja. Specializirani novinarji so bili povabljeni na sedež podjetja, kjer jih je specifičen program seznanil s tem na kakšen način B&O upravlja teme kot so tehnologija, razvoj izdelkov, kultura in življenjski slogi.