

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**DESIGN IZDELKA KOT KONKURENČNA PREDNOST PODJETJA**

NINA RUPARČIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Ruparčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Design izdelka kot konkurenčna prednost podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko asistentko dr. Kajo Rangus,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 DESIGN.....</b>	<b>2</b>
1.1 Razvoj designa in vloga design menedžmenta .....	3
1.2 Vloga in pomen design thinkinga.....	4
<b>2 DESIGN IZDELKA KOT KONKURENČNA PREDNOST .....</b>	<b>5</b>
2.1 Porterjeva teorija konkurenčne prednosti .....	6
2.2 Proces designa .....	7
2.3 Strategija designerskega izdelka.....	8
2.4 Design in inovacije .....	11
2.5 Design kot sestavni del razvoja izdelka.....	12
2.5.1 Izdelek.....	13
2.5.2 Blagovna znamka .....	14
2.5.3 Design kot uporabniška izkušnja .....	14
2.6 Designerski izdelek in uspeh podjetja .....	15
<b>3 ANALIZA UPORABE DESIGNERSKEGA IZDELKA V PODJETJU</b>	
<b>GORENJE D.D. ....</b>	<b>16</b>
3.1 O skupini Gorenje d.d.....	16
3.2 Zgodovina podjetja Gorenje d.d. ....	17
3.3 Vpeljava in pomen designa v podjetju Gorenje d.d.....	17
3.4 Namen in cilji .....	19
3.5 Ugotovitve in interpretacija odgovorov na podlagi intervjuja.....	19
3.5.1 Trendi in razvoj izdelka .....	20
3.5.2 Upoštevanje človeškega, tehnološkega in poslovnega vidika .....	20
3.5.3 Proces in razvoj designerskega izdelka.....	20
3.5.4 Strategija podjetja na področju trženja in razvoja designerskega izdelka .....	21
3.5.5 Design, inovacije in uspeh podjetja .....	21
<b>SKLEP .....</b>	<b>22</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>24</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi designerskega izdelka kot konkurenčna prednost podjetja .....	6
Slika 2: Investicije v R&R in design.....	11

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvoj designa v oblikovalca novih poslovnih modelov .....	4
--	---



## UVOD

Design (dizajn) je danes ključnega pomena, je način inoviranja in ustvarjalnega razmišljanja pri razvoju inovativnih in konkurenčnih storitev, ki so prilagojene uporabnikom oziroma končnim kupcem. Glavni razlog njegovega uspeha sta interdisciplinarnost in sodelovanje. V današnjem času hitrega načina življenja in neprestanih sprememb narašča tudi zahtevnost zadovoljevanja potreb kupcev. Odlični izdelki morajo izpolnjevati njihove potrebe, biti estetski, zagotoviti ustrezne odzivne povratne informacije in predvideti težave. Dober designer s sočustvovanjem oziroma empatijo rešuje težave in se tako poveže s svojo ciljno publiko ter uporablja kombinacijo starih in novih tehnologij, da bi ustvaril nekaj boljšega. Ne glede na to, na kateri stopnji je podjetje, je uporaba designa danes bistvenega pomena za naš izdelek ali storitev.

Namen izdelave zaključne strokovne naloge je obravnavati in raziskati strokovni problem v podjetju, in sicer na podlagi pridobljenega znanja v času študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Cilj naloge je preučiti, kakšen vpliv ima design na obnašanje celotnega podjetja pri iskanju orodij za razvijanje globljega razumevanja končnega designerskega izdelka, katerega cilj je zadovoljevati potrebe kupcev. Glavni cilj pa je raziskati, ali lahko podjetja pridobijo več kupcev zaradi boljšega designerskega izdelka.

Pri izdelavi zaključne strokovne naloge sem na podlagi teoretičnega in empiričnega vidika preučila pomen designerskega izdelka kot elementa konkurenčne prednosti. Na samem začetku sem na podlagi teorije predstavila pomen designa, faze vpeljave designa in vlogo menedžmenta ter design thinkinga v samo podjetje. V nadaljevanju sem opredelila elemente designerskega izdelka kot konkurenčne prednosti podjetja. Elementi designerskega izdelka so proces, inovacija, razvoj, designerski izdelek sam, blagovna znamka, design kot uporabniška izkušnja in uspeh podjetja. V empiričnem delu zaključne naloge sem se lotila raziskave o uporabi designerskega izdelka z uporabo kvalitativne metode.

Izdelala sem strukturiran intervju, katerega namen je odgovoriti na vprašanja v zvezi z izbranim designerskim izdelkom pečice Gorenje z zaslonom TFT z upravljanjem na dotik. Na zastavljena vprašanja mi je odgovarjal Matevž Popič, Senior produktni designer podjetja Gorenje d.d., ki mi je z odgovori pomagal razjasniti celostno sliko uporabe designa na praktičnem primeru njihovega izdelka.

# 1 DESIGN

Beseda design je v literaturi utemeljena s številnimi pojasnili različnih avtorjev. Nekateri ga vidijo kot proces, drugi kot orodje oziroma element. Design ni le nekaj, kar je videti na zunaj lepo oblikovano in estetsko, kakor to ljudje največkrat zaznavajo. Kaj pravzaprav je design? Design je vse okoli nas, je način razmišljanja in delovanja. Je razvojni proces, ki poenostavlja kompleksnost in dosega uspeh s sodelovanjem ter je usmerjen na uporabnika. Nanje je usmerjen predvsem zato, ker vključuje raziskave o tem, kaj si uporabniki sploh želijo in je tako plod opazovanja uporabnikov ter oblikovanja novih zamisli. Le-te pa naj bi izboljšale njihova življenja in omogočale prijetne izkušnje. Pri tem je dobro upoštevati nekaj korakov, od prepoznavanja potreb uporabnika, do definiranja problema, zbiranja idej, zgodnjega prototipiranja in testiranja novih konceptov z uporabniki. Pri izdelovanju prototipov izhajamo tako iz dvodimenzionalnih kakor tridimenzionalnih prototipov, saj je v proces izdelovanja vključeno nenehno izboljševanje, s čimer se uresničijo zamisli, identificirajo morebitne težave in predlagajo nove rešitve. Izkazalo se je, da so ti koraki ključni za inoviranje, ki je osredotočeno na uporabnika, spodbuja hitre inovacijske cikle in učenje na napakah (Martin, b.l.).

Dandanes ni več dovolj le dejstvo, da premagamo oziroma postanemo boljši od konkurence. Če želimo uspeti v svetu neprestanih in hitrih sprememb, si moramo zamisliti nekaj drugačnega, inovativnega, kar je izven dosega naši konkurenci. Poslovneži morajo začeti razmišljati v taki smeri, da postanejo bolj podobni designerjem oziroma njihovem načinu razmišljanja. Roger Martin, dekan na Rotman School of Management, pravi, da design najbolje opisuje poseben pristop do inovacij, ki pa ga poslovneži v veliki meri ignorirajo, prav tako vzgojitelji in celo veliko designerjev. Zmožnost uporabe designa ni izključno samo za designerje. Biti več v uporabi designa, je potrebno in dosegljivo vsakomur, zato bi se ga moral vsak, ki si želi doseči uspešno inovacijo, tudi naučiti (Roger, 2009, str. 57).

Sam po sebi je design povezan s sposobnostjo podjetja, da doseže svoje podjetniške cilje in svoje poslanstvo. Pravilno uporabljen design lahko tako postane strateški vir, s katerim je mogoče ustvariti inovativne potrošniške izkušnje, ki krepijo globalno vrednost znamke. Na trgu sta dve vrsti podjetij, tista, ki design razumejo in ga uporabljajo, in tista, ki ga ne. Razlika je očitna in se je v zadnjih letih zelo povečala, kar kaže poročilo Design Index, kjer so spremljali ceno delnice največjih britanskih podjetij in njihova vlaganja. Ugotovili so, da so tista podjetja, ki vlagajo v design, zrasla dvakrat bolj kot tista, ki ne. Taka podjetja navadno celostno razumejo svoje poslanstvo, imajo končni izdelek, lastno prodajo, razumejo kupca in njegove želje ter znajo inovirati (Dakić, 2013).

Design ni delo enega posameznika, čeprav v številnih podjetjih menijo, da bodo v podjetje pripeljali design, če bo za njih delal mednarodno znani designer. Designerski projekti običajno temeljijo na timu, saj povzemajo informacije iz večih disciplin. Kot že zapisano,

na žalost ni vse tako preprosto. Design je proces in ni le okras, ki je lepo videti in ki se ga nadene posameznemu proizvodu. Prav tako design ni samo oblikovanje, temveč postavi v pravo razmerje tehnologijo, ceno izdelave, zadovoljitev potrošnikovih potreb in ustvari dodano vrednost. Razumevanje in uporaba designa morata biti del smeri, ki jo podjetje uporablja za opravljanje svojega posla (Huber, b.l., str. 2).

V nadaljevanju bom opisala dve pomembni področji designa in njegovega razvoja. To sta »design thinking« kot element ustvarjalnega razmišljanja, ki gre z roko v roki z inovacijami in ustvarjanjem novih izdelkov ter posledično sprememba menedžmenta v design menedžment.

## **1.1 Razvoj designa in vloga design menedžmenta**

V zadnjih letih je design postal strateško sredstvo v kapitalu blagovne znamke, diferenciacija in kakovost proizvodov za številna podjetja. Vedno več organizacij uporablja design menedžment za izboljševanje pomembnih designerskih dejavnosti in boljše povezanosti designa s strategijo podjetja. Vsaka sprememba, ki je pomembna za premik v napredni design, zahteva podporo z vrha. S postopnim sprejetjem ali z razširjenim in hitrim izvrševanjem morajo organizacije premisliti svoj način razmišljanja, delovanja in obnašanja, če želijo, da bo sprememba znatna in dolgotrajna. Na globlji ravni želi design menedžment povezati design, inovacijo, tehnologijo in menedžment ter tako strankam zagotoviti konkurenčno prednost dejavnikov treh dimenzij: ekonomskih, socialno-kulturnih in okoljskih. To je umetnost in znanost o moči designa, ki krepi sodelovanje in sinergijo med designom in podjetjem za izboljševanje designerske učinkovitosti. Preprosto povedano, design menedžmenta je poslovna stran oblikovanja. Zajema tekoče procese, poslovne odločitve in strategije, ki omogočajo inovacije in ustvarjanje učinkovito oblikovanih izdelkov, storitev, komunikacije, okolja in blagovnih znamk, ki izboljšujejo kakovost življenja ter nudijo organizacijsko uspešnost (What is Design Management?, 2016).

Design se je prvič pojavil v Veliki Britaniji s standardizacijo izdelkov. To je ločilo oblikovanje izdelka od njegove proizvodnje. Doba modernega designa se je začela leta 1919 v Nemčiji in se je razvila z ustanovitvijo Bauhausove šole, kjer so poudarjali pomen funkcionalne in praktične umetnosti. Leta 1930 se je v Združenih državah Amerike prvič pojavil industrijski design kot samostojna disciplina. Spoznali so, da je treba ustvarjati izdelke, ki zadovoljujejo potrebe ljudi in vključujejo design. Naslednje obdobje od leta 1950 so zaznamovale design oblikovalske agencije, ki so začele pojmovati design kot funkcionalnega in racionalnega in ga tako ločile izključno na estetiko in uporabnost. Vloga designa je bila opredeljena v zagotavljanju ustrezne kakovosti proizvodov. Primera takih organizacij sta AEG in Ollivetti. Vloge upravljanja designa ali design menedžmenta po domače še ni bilo. Leta 1960 je bil design pojmovan kot strateško pomembnejši od trženja in inženirstva ter s tem strateška prednost. Razvijati se je začel pomen design

menedžmenta, katerega vloga je bila v upravljanju projektov. Primera takih organizacij sta Alessi in Braun. Vse domene o poslovnih aktivnostih je design zavzel od leta 1975 dalje. Design kot proces pa je opredelilo obdobje med letoma 1980 in 1990. Vloga designa je bila v inovativnosti, vloga design menedžmenta pa v upravljanju razvoja novih proizvodov. Primera sta Phillips in Sony. Design je postal pomembno strateško orodje od leta 1990 v številnih podjetjih. Poglavitni predstavnik je Apple. Vloga designa je v zagotavljanju ustvarjalne strategije, vloga design menedžmenta pa v upravljanju blagovne znamke (Blaich R. & Blaich J., 1993, str. 21–22; Borja de Mozota, 2003, str. 21–32; Savić, 2012).

Design se danes srečuje s trendi okolja in kulturnimi izzivi. Obdobje od 2000 dalje imenujemo »Design Thinking« obdobje. Pomen designa je oblikovati nove poslovne modele, design managementa pa zagotoviti ustvarjalnost podjetja. Primer takega podjetja je IDEO, katerega direktor je Tim Brown, ki je mnenja, da bi se moralo razmišljati na veliko in se lotiti reševanja tudi najbolj težavnih problemov, ki nas obkrožajo. To zajema globalno segrevanje, transportne težave, nezdravo prehranjevanje ipd. (Savić, 2012). Tabela 1 prikazuje razvoj designa v oblikovalca novih poslovnih modelov od leta 1940 dalje.

*Tabela 1: Razvoj designa v oblikovalca novih poslovnih modelov*

<b>Obdobje</b>	<b>Poglavitna perspektiva</b>	<b>Vloga designa</b>	<b>Fokus design menedžmenta</b>	<b>Primeri organizacij</b>
<b>1940–1950</b>	Design kot funkcija	Kakovost proizvodov	-	AEG, Ollivetti
<b>1960–1970</b>	Design kot stil	Komunikacija kakovosti	Upravljanje projektov	Allesi, Braun
<b>1980–1990</b>	Design kot proces	Inovativnost	Upravljanje razvoja proizvodov	Philips, Sony
<b>1980–2000</b>	Design kot vodenje	Ustvarjalna strategija	Blagovna znamka	Apple
<b>2000 in naprej</b>	»Design thinking «	Novi poslovni modeli	Ustvarjalna organizacija	IDEO

*Vir: Povzeto in prirejeno po B. Borja de Mozota & B. Young Kim, Managing as a Core Competency: Lessons from Korea, 2009, str. 76.*

## **1.2 Vloga in pomen design thinkinga**

Design thinking kot pojem predstavlja poseben način razmišljanja oblikovalcev pri načrtovanju in razvoju novega izdelka ali storitve, vendar nam to splošno pojmovanje ne pove veliko, saj je preširoko opredeljen pojem. Herbert Simon, katerega področja so psihologija, sociologija, raziskovanje in ekonomija, za katero je prejel tudi Nobelovo nagrado, je že leta 1969 prvi uporabil izraz design v povezavi s procesnim načinom razmišljanja. Njegov koncept design thinkinga je bil podoben sintetičnemu mišljenju, ki je nasprotje analitičnemu mišljenju in predstavlja kombiniranje idej v neko celoto. Design thinking pomeni združevanje večjih disciplin, kot sta znanje ter volja do iskanja in razvoja inovativnih rešitev, ki omogočajo učinkovito reševanje problemov ljudi z enakovrednim



vključevanjem designerske discipline v razvoj. Temeljna značilnost designa se nanaša na iskanje in analiziranje trga, kjer je bistvenega pomena preučiti, kaj si kupci dejansko želijo. Pomembno je, da vemo, na kakšen način naši kupci dojemajo izdelek ali storitev, za katero ustvarjamo rešitve, ki jih bodo uporabniki v prihodnje zagotovo potrebovali. Design thinking tako združuje gospodarstvo, tehnologijo in ljudi (Nagy, 2011).

Design thinking vključuje pet korakov, s pomočjo katerih ustvarjamo novo vrednost za izdelek ali storitev (The Design Thinking Process, 2016):

- empatija: pomeni v celoti razumeti izkušnjo uporabnika, za katerega oblikujemo neki izdelek oziroma storitev. To lahko storimo z opazovanjem, interakcijo oziroma z vživljanjem v obnašanje uporabnika.
- definiranje: s pridobljenimi informacijami v fazi empatije je treba definirati potrebe uporabnikov.
- generiranje idej: raziskati je treba široko paleto možnih rešitev skozi generiranje več različnih idej in rešitev, ki nam omogočajo stopiti korak dlje od tistega, kar je očesu vidno.
- prototip: preoblikovanje ideje v fizično obliko. Prototip mora biti v skladu z ugotovitvami iz prejšnjih faz.
- test: preizkušanje in izboljševanje izdelanih prototipov na podlagi povratnih informacij, ki nam jih posredujejo uporabniki. Prepoznati je treba uporabnost in napake izdelka ter možnosti za izboljšavo.

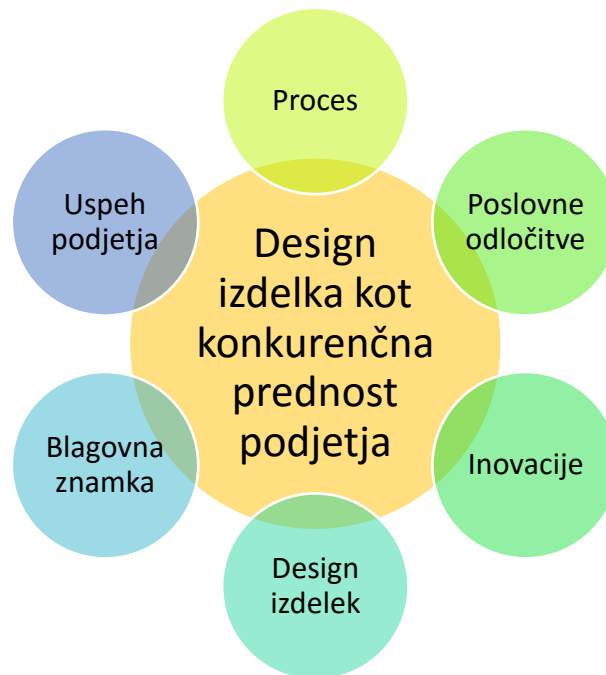
## **2 DESIGN IZDELKA KOT KONKURENČNA PREDNOST**

Dandanes ni več dovolj le dejstvo, da premagamo oziroma postanemo boljši od konkurence. Če želimo uspeti v svetu neprestanih in hitrih sprememb, si moramo zamisliti nekaj drugačnega, inovativnega, kar je izven dosega naši konkurenci. Boljša funkcionalnost novih ter na pogled privlačnih izdelkov ali storitev pomeni za organizacijo dobro podlago za konkurenčno prednost, saj s pomočjo le teh vzbudimo zanimanje uporabnikov izdelka ali storitve, širimo trg in dajemo prednost tistim, ki vstopajo nanj prvi. Najbolj pomembno za podjetja, ki si želijo biti konkurenčna na trgu, je upoštevanje inovativnosti, povezovanja znanja strpnosti, prilagodljivosti, izobraževanja, raziskovanja in podjetništva, ki jih je treba upoštevati in združiti v nek celostni sklop (Resnik, 2013). Hitre tehnološke spremembe in digitalne motnje so tako povečale hitrost spreminjanja pričakovanj kupcev. Naraščajoča pričakovanja izhajajo iz najboljših izkušenj iz vseh panog, ki so jih izkusili kupci. Potrošniki zdaj pričakujejo večjo vključenost, personalizacijo, kontekstualno ozaveščenost in izkušnjo designa, ki šteje od začetka do konca. Te spremembe so gonilna sila za inovacije, zasnovne na designu.

Izdelava designerskega izdelka kot konkurenčna prednost poslovnega uspeha podjetja vključuje vse od tekočih procesov, poslovnih odločitev in strategij, ki omogočajo

inovativnost in razvoj učinkovitega designa, ki izboljšuje kakovost življenja uporabnikov izdelka ali storitve. V ozadju pa je bistvenega pomena tudi dobra blagovna znamka, s katero smo na trgu toliko bolj prepoznavnavni. (glej Sliko 1). V celotnem procesu načrtovanja in izdelave designerskega izdelka oz. storitve moramo misliti na uporabnika in njegove potrebe.

*Slika 1: Elementi designerskega izdelka kot konkurenčna prednost podjetja*



## 2.1 Porterjeva teorija konkurenčne prednosti

V knjigi *Competitive Advantage* je Porter predstavil svojo strategijo o organizaciji podjetja. V njej je želel poudariti idejo, ki temelji na procesih organizacije kot celote. Proces se začne z razvojem novega izdelka, naročilom in konča s pozitivno izkušnjo kupca. Pri Porterjevi teoriji je poudarek predvsem na sposobnosti managementa, ki mora biti zmožen vključiti vsa področja, ki povečujejo vrednost proizvoda ali storitve podjetja. Pri prodaji je po njegovem mnenju pomembno, kako stranka zazna vrednost proizvoda, saj jo je na podlagi le te pripravljena plačati. V primeru, ko podjetja ne upoštevajo procese na ravni celotnega podjetja, pa to lahko privede do neučinkovitega rezultata (Porterjeva teorija konkurenčne prednosti, 2016).

Glavni cilj procesa, ki vključuje vrednost proizvoda, so tako vse aktivnosti, ki dodajajo specifično vrednost končnemu proizvodu. Pomembno je vključiti tiste aktivnosti, ki doprinesejo izdelku neko dodano vrednost, hkrati pa pospešujejo in omogočajo delovanje drugih aktivnosti. To pomeni, da moramo prepoznati in izključiti vsako aktivnost, ki izdelku ne doprinese nobene dodane vrednosti. Potrebna je kombinacija vseh procesov, podprocesov ter ostalih dejavnikov, ki oblikujejo končno ceno ob izdelavi proizvoda.

Porter je razdelil procese v dve skupini, ki ju imenujemo podporni ter temeljni procesi. Temeljni procesi zajemajo vhodno in izhodno logistiko, proizvodnjo, prodajo in trženje. Podporni procesi pa nabavo virov, razvoj proizvoda in tehnologije, kadrovske vire in omogočanje poslovnih infrastruktur (Porterjeva teorija konkurenčne prednosti, 2016).

Za ohranjanje konkurenčne prednosti je poleg vrednostnih verig ključnega pomena strategija, ki definira pozicijo podjetja. Pri poziciji mora biti podjetje osredotočeno na zastavljene cilje in strategijo, ki jo bodo uporabili pri predstavitvi izdelka svojim kupcem. Ustvarjanje večjega dobička od konkurence se kaže v večji prodaji izdelkov. Uspešen manager si mora prizadevati za ustvarjanje dolgoročne strateške prednosti, kar se kaže v razvoju novih proizvodov ter marketinških akcijah, ki prinesejo podjetju glede na vložen trud managerja večji uspeh. Na podlagi zadovoljstva strank se kaže konkurenčna prednost, ki ni nujno odvisna od velikosti panoge podjetja. Pomembno je predvsem zadovoljstvo strank ob uporabi izdelka ter ustvarjanje dobička, ki prinaša zadovoljstvo lastnikom (Porterjeva teorija konkurenčne prednosti, 2016).

Opredeliti je treba pozicijo, ki ustreza organizaciji glede na stranke, katerim so lahko ponujeni boljši izdelki od konkurence. Porter meni, da je lahko izdelek boljši v primeru, da je kupcu ponujena boljša funkcionalnost ter izkušnja izdelka ali storitve, ki se razlikuje od drugih konkurentov na trgu. Zajemati mora poseben cenovni razred glede na ciljno publiko, ki živi na določenem območju itd. Nabor omenjenih ciljev je temelj strateškega pozicioniranja, ki definira edinstveno strategijo in opredeljuje procese. S ponotranjenjem celotnega procesa in ostalih aktivnosti v organizaciji lahko zaustavimo posnemanje s strani konkurentov, saj so le ti prisiljeni preurediti vse procese in aktivnosti, ki zajemajo razvoj izdelka in ne le eno izmed njih.

Organizacije lahko po besedah Porterja omogočajo in ohranijo strateško prednost z uporabo primerne discipline, s katero se določi strateška pozicija. Nanjo morajo ostati osredotočeni ter jo znati ponotranjiti v svojih procesih ter se na tak način znebiti možnosti, da bi jih tekmeci posnemali (Porterjeva teorija konkurenčne prednosti, 2016).

Pri razvoju in ohranjanju konkurenčnih prednosti morajo podjetja upoštevati naslednje tri dejavnike (Singh 1997, 7);

- pozicioniranje v panogi,
- širjenje sposobnosti in zmožnosti podjetja ter
- nevtraliziranje konkurentov.

## **2.2 Proces designa**

Podjetja, ki bodo želela v prihodnosti biti uspešna, bodo morala vpeljati designerski način razmišljanja na vsa področja v organizaciji z vključevanjem inovativnega procesiranja v vseh fazah, saj bodo na tak način lahko ohranila edinstvenost in konkurenčnost na trgu.

Proces designa ima štiri tipične sestavine, ki jim pravimo 4 C-ji designa (Poglavje 11: Design in razvoj proizvodov in storitev, 2009):

- Creativity (ustvarjalnost): design pomeni ustvarjanje nečesa novega, kar še ne obstaja, pa naj gre za popolnoma nov proizvod/storitev ali pa za predelavo že obstoječega proizvoda ali storitve.
- Complexity (kompleksnost, vseobsežnost): design vključuje odločanje o večji količini parametrov in spremenljivk.
- Compromise (sporazum): v procesu designa je mnogokrat treba sprejemati kompromisne rešitve, da bi zadovoljili pogostokrat konfliktne interese vseh interesnih skupin.
- Choice (izbira): v procesu designa se izbira med različnimi možnimi rešitvami posameznih problemov.

Designerski proces sprva temelji na opredelitvi problema, nato na določitvah poslovne strategije in inovacije, ki vodi v razvoj projektov in izdelavo prototipov. Postopek se konča z množično proizvodnjo in distribucijo izdelkov ter na ta način zadovoljuje potrebe kupcev. Designerski proces tako spreminja način delovanja inovativnih podjetij (Poglavje 11: Design in razvoj proizvodov in storitev, 2009).

## 2.3 Strategija designerskega izdelka

**Design izdelka kot strategija diferenciacije.** Design izdelka lahko uvrstimo v strategijo diferenciacije kot pozicijo konkurenčne prednosti. Predstavlja diferenciran izdelek, prilagodljivost specifičnim potrebam in razlikovanje v hitrosti zadovoljevanja potreb kupcev ter celovito ponudbo glede na obstoječo konkurenco.

Strategija diferenciacije bo uspešna, če bo temeljila na načelu, da mora proizvod strateške poslovne enote (v nadaljevanju SPE) v očeh odjemalca ustvariti toliko višjo vrednost od konkurenčnega proizvoda, da bo zanj pripravljen plačati višjo ceno. Ta cena mora pokrivati dodatne stroške ustvarjanja večje vrednosti proizvoda v očeh odjemalca in še ustvarjati dovolj dobička, da bo poslovanje SPE nadpovprečno uspešno (Pučko, 2008, str. 122).

Do diferenciacije proizvodov SPE lahko pridemo, ko podjetje upošteva oziroma zna povezati verigo vrednosti organizacije z verigo vrednosti kupca. Obstajata dva načina, kako lahko podjetja povečajo svojo diferenciacijo. Lahko postanejo edinstveni pri izvajanju obstoječih neposrednih dejavnosti ali pa spremenijo verigo vrednosti tako, da povečajo njegovo edinstvenost. Način oziroma pot po kateri bo podjetje do tega prišlo je za vsako panogo drugačna oziroma obstajajo različne možnosti. V primeru, da si podjetje prizadeva za diferenciacijo svojih proizvodov, mora najti način, s katerim bo doseglo, da je izkupiček višji od stroškov diferenciacije. Kdor je nosilec diferenciacije pa se bo trudil

ohranjati razmerje, kjer so stroški približno enaki konkurentom, na način, da jih zmanjšuje, kjer le ti nimajo vpliva na diferenciacijo (Pučko, 2008, str. 122).

Pri strategiji diferenciacije ne smemo v celoti pozabiti na stroške, vendar zniževanje le teh ni ključnega pomena v okviru primarne strateške naloge te strategije. Če so vstopne ovire za konkurente na trgu visoke, obstaja poslovna nevarnost, da postane ta strategija neuspešna, nizka (Pučko, 2008, str. 122).

Za uspešno uresničevanje strategije diferenciacije je potrebna izpolnitev vsaj nekaj od navedenih predpostavk (Pučko, 2008, str. 122):

- Na področju tržne podstrukture:
  - visoka učinkovitost prodajno-političnih instrumentov,
  - uveljavljenost blagovne znamke,
  - dober design in dolga tradicija,
  - pozitivna podoba o kakovosti izdelka,
  - prodajne poti, ki ne sodijo med cenene in
  - dobra servisna služba;
- Na področju tehnološke podstrukture:
  - najvišja kakovost izdelka,
  - nadpovprečna tehnološka raven,
  - vitka proizvodnja in
  - sposobnost dosegati kratke roke izdobjav;
- Na področju raziskovalno-razvojne podstrukture:
  - ponujanje najnovejših dosežkov tehnološkega razvoja,
  - intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov ter
  - inovacijska usmerjenost.

Če strateška poslovna enota ne vključuje v svoje strateško obnašanje vseh ali vsaj večjega števila od zgoraj navedenih značilnosti, bo težko dosegala trajnejšo konkurenčno prednost na temelju drugačnosti njenih proizvodov v zavesti kupcev. Če gradi svojo drugačnost le na upoštevanju ene ali dveh od navedenih predpostavk, potem imajo konkurenčna podjetja več možnosti, da začnejo uporabljati strategijo hitrega posnemanja in s tem uničijo konkurenčno prednost SPE. To potrjuje dejstvo, da imamo opravka s poslovno funkcijo in funkcijsko strategijo. Uspešnost te strategije zahteva povsem določeno strateško obnašanje praktično na vseh poslovnih funkcijskih področjih. Zato to ni in ne more biti zgolj nekakšna trženjska strategija (Pučko, 2008, str. 122).

Diferenciacija, ki jo izvaja SPE, je seveda odvisna od povezovanja verige vrednosti z odjmalčevo, zato je vsaka stična točka med obema potencialni vir za diferenciacijo. Diferenciacija v osnovi izhaja iz ustvarjanja vrednosti za kupca s pomočjo vpliva na njegovo verigo vrednosti. Podjetje ustvari kupcu konkurenčno prednost na način, da zniža

njegove stroške ali poveča učinkovitost njegovega dela. Dojemanje drugačnosti proizvoda temelji pri končnem porabniku na njegovem zadovoljstvu, ki ga občuti ob uporabi izdelka ali ob porabi proizvoda (Pučko, 2008, str. 122).

**Trženjska podstruktura.** Ta strategija ima v podjetju izjemno pomembno funkcijo, saj določa delovanje drugih notranjih poslovnih področjih v podjetju, vendar nima avtoritete glede odzivov na tržne spremembe. Taki odzivi morajo temeljiti na rezultatih uravnoteževanja zahtev trženja in ostalih poslovnih funkcij (Pučko, 2008, str. 136).

Koordinacija med tržnimi odzivi je rezultat določenih usmeritev, ki temeljijo predvsem na razvijanju poslovnega programa k podjetju in potrošniku. Te usmeritve so najbolj primerne za uresničevanje strateškega cilja podjetja, ki predstavljajo merila za koordinacijo med zahtevnimi poslovnimi funkcijami. Pri strategiji trženja je v ospredju nujna koordinacija pri blagovni znamki, prodajnem osebju, mreži servisov in politiki cen (Pučko, 2008, str. 115, 136).

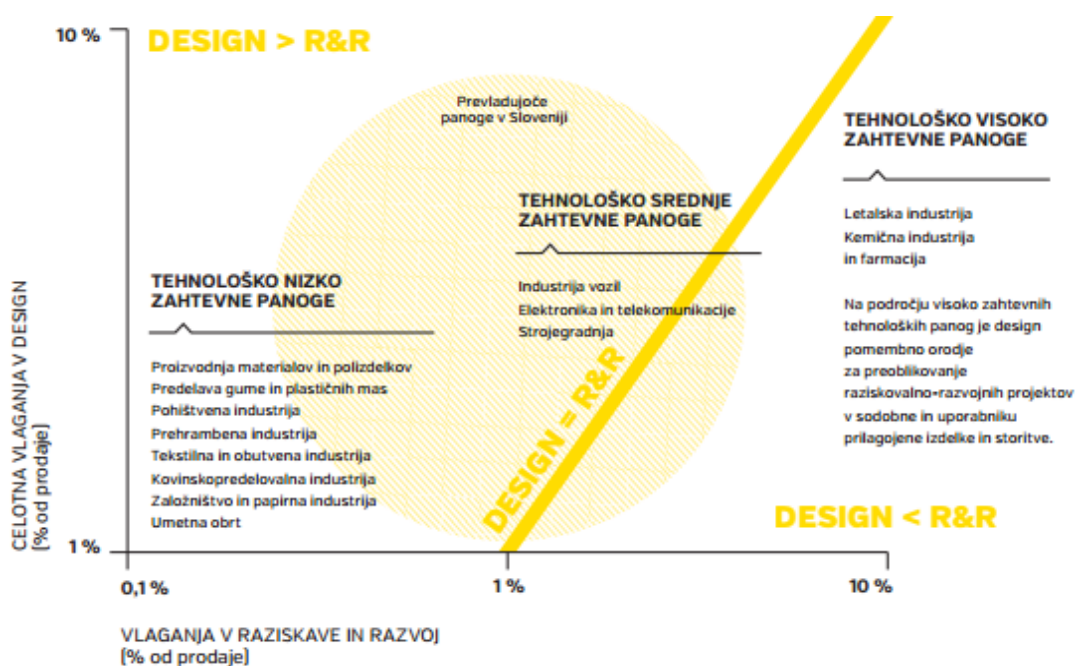
**Raziskovalno-razvojna podstruktura.** Raziskovalno-razvojna dejavnost v podjetju se ukvarja z raziskovanjem in razvijanjem novih proizvodov, pa tudi z njihovimi izboljšavami. Ukvarjati se mora tudi z raziskovanjem in razvijanjem metod (tehnoloških postopkov) proizvodnje izdelkov. Tako lahko rečemo, da imamo v primeru odločitve za raziskovalno-razvojno delo novost na prodajnem programu, ki je s poslovnega vidika izredno zahteven in tvegan, vedno najmanj dve možni strategiji (Pučko, 2008, str. 137):

- razviti novost in biti z njo prvi na trgu ter
- hitro posnemati novosti, ki se pojavljajo na trgu.

Razviti novost in biti z njo prvi na trgu je zahtevna in povezana strategija z večjim tveganjem. Hitro posnemanje novosti na trgu pa prav tako zahteva lastno raziskovalno in razvojno dejavnost (v nadaljevanju R&R), ima pa to prednost, da se v primeru relativno lahkega in hitrega kopiranja novouspelih proizvodov konkurentov na trgu izognemo velikim investicijam v delo R&R in velikemu tveganju (Pučko, 2008, str. 137).

Slika 2 prikazuje investicije v R&R in design. Za organizacije je pomembno vlaganje v visokotehnološke panoge, kjer je tudi sam vložek v R&R temu primerno visok v primerjavi s panogami, ki v R&R vlagajo manj. Kot primer lahko navedemo lesno in tekstilno industrijo pri katerih predstavlja design pomembno vlogo pri diferenciranju in ustvarjanju dodane vrednosti.

Slika 2: Investicije v R&R in design



Vir: M. Klinar, Analiza stanja v Sloveniji, 2014.

## 2.4 Design in inovacije

Vedno več podjetij se začanja zavedati pomena inovativnosti ter kreativnega razmišljanja, ki jih privede do ustvarjanja na videz privlačnih ter uporabnih izdelkov oziroma storitev. Kot že omenjeno cena vsekakor ne igra tako pomembne vloge, kot je pomembno to, da so podjetja usmerjena k inovativnosti, kakovosti ter funkcionalnosti pri razvoju njihovega proizvoda ali storitve. Najbolj pomembna stvar kot glavni okvir, za katero si morajo prizadevati pri vseh inovacijah, je razumevanje potreb uporabnika. Podjetje mora slediti potrebam trga, se razvijati tako, da svojim uporabnikom ponudi nekaj, kar je inovativno, bolj napredno ali izboljšano na način, ki je skladen s potrebami in željami kupca. Pomembno je, da podjetje zadovolji potrebe kupcev bolj od svoje konkurence, zato so na dolgi rok veliko bolj uspešna tista podjetja, ki dajejo večji pomen inovativnosti (Inovacije, 2016).

Inovacija predstavlja vse, kar je na trgu novega in ima za uporabnika določeno korist. Zajema vse od novih, izboljšanih izdelkov, procesov, postopkov ter storitev, ki privedejo kupce do nakupa in s tem večje uporabnosti izdelkov, ki rešujejo določen problem, s katerim podjetja zadovoljujejo potrebe svojih kupcev. Inovacijski viri se lahko oblikujejo zunaj ali znotraj podjetja. Znotraj podjetja so pomembne izboljšave v poslovnem ali proizvodnem procesu, strukturne spremembe na trgu ali v industriji ter neskladje med tem, kar bi moralo biti in že obstoječim. Zunaj podjetja pa so pomembna nova znanja, spremembe populacije in demografske spremembe. Uspešnost inovacije v podjetju se kaže

v zagotavljanju ustrezne ustvarjalne klime ter informacijske, tehnološke in finančne podpore, ki zajema analizo trga, trende in konkurenco (Inovacije, 2016).

Glavni namen inovacijske/razvojne funkcije je uvajanje novosti za zniževanje stroškov in posledično večanje konkurenčne prednosti podjetja ter povečanje funkcionalnosti. Končni cilj podjetja pa sta povečevanje dobička in povečevanje obsega povpraševanja. Inovacijska/razvojna dejavnost je v podjetju običajno povezana z raziskovanjem. Opredelimo jo lahko kot enega najpomembnejših elementov podjetništva in kot nosilca za spremembe v podjetju. Pri razvoju novosti mora biti podjetje predvsem pozorno na (Inovacije, 2016):

- ciljne skupine uporabnikov,
- specifične lastnosti in potrebe ter okolje, v katerem se nahajajo uporabniki,
- konkurenčno ponudbo istovrstnega izdelka/storitve in njegovega substituta na trgu,
- sistem prodajnih poti – distribucije ter
- načrtovano rast in strukturo panoge.

## 2.5 Design kot sestavni del razvoja izdelka

Design izdelka je element diferenciacije v primerjavi s konkurenčnimi proizvodi in je tako pomemben za ohranjanje konkurenčne prednosti na trgu. Zelo pogosto design izdelka prepozno vstopi v proces razvoja novih izdelkov, zato je posledično njegov pomen in potencial še naprej zanemarjen (Henry, Mensaco, & Takada, 1989, str. 76).

»Po našem mnenju ne more dober design narediti slab izdelek dober, ne glede na to, ali gre za stroj, stavbo, brošuro v promocijske namene ali menedžerja. Vendar pa smo prepričani, da lahko dober design bistveno pomaga pri realizaciji celotnega potenciala izdelka. Preprosto povedano, menimo, da predstavlja dober design dober posel.« (Thomas Waston, IBM) Tako je dober design izdelka v odvisnosti z uspešnostjo podjetja. Pomen odločanja o designu je pomemben pri naslednjih treh področjih (Henry et al., 1989, str. 77):

- identiteti podjetja,
- designu izdelka in
- identiteti blagovne znamke.

**Identiteta podjetja.** Predstavlja manifestacijo podjetja o sebi skozi arhitekturo, notranjo opremo, izdelke, logotipe, slogane in trženje (Henry et al., 1989, str. 77).

**Design izdelka.** Nanaša se na izbor kombinacije funkcionalnih, strukturnih in estetskih lastnosti. Funkcionalnost je povezana s koristmi, ki se pričakujejo od izdelka. Na primer, dežnik zagotavlja zaščito pred dežjem. Strukturne značilnosti so povezane s sposobnostjo



izpolnjevanja funkcionalnih lastnosti proizvoda in vključujejo odločitve o velikosti, obliki in materialu. Estetske lastnosti izbirajo in kombinirajo s čutno privlačnostjo izdelka, ki ustvarja vizualno percepcijo sloga ali oblike (Henry et al., 1989, str. 77).

**Identiteta blagovne znamke.** Vključuje imena, besede, znake, simbole in/ali oblike, ki se uporabljajo za razlikovanje izdelka od proizvajalca ali konkurenčnega prodajalca. Identiteta blagovne znamke je funkcija, ki ustvarja podobo izdelka, vpliva na odločitev o ceni in ustvarja dožemanje kakovosti izdelkov (Henry et al., 1989, str. 77).

### 2.5.1 Izdelek

Izdelek je vsaka stvar, ki zadovoljuje željo ali potrebo uporabnika. Na trgu ga je možno tako, da vzbudimo pozornost za nakup in uporabo izdelka. Poznamo več oblik izdelkov, kot objekt menjave: blago, proizvode, storitve, organizacije, pravice, izkušnje, ideje, prostore ter medije in izide menjave (Boltavzer, 2009, str. 37).

Pri izdelku običajno obravnavamo: kakovost, funkcionalnost, značilnost, velikost, težo, design, barvo, asortiment, embalažo in pakiranje, stil, blagovno znamko, servis, garancijo in podobo. Pomembno je, da se kupcu približamo s kakovostjo in trženjskim spletom (izdelek, cena, prodajne poti, tržno komuniciranje), tako da zadovoljimo kupce boljše od konkurence. Dobro moramo poznati konkurenco, da smo lahko boljši od nje. To lahko dosežemo z razvojem novih izdelkov (Boltavzer, 2009, str. 37–38).

V oddelku za razvoj in raziskave razvijejo en ali več različnih konceptov izdelka. Namen je, da kupci v prototipu zaznajo ključne značilnosti koncepta, da bo izdelek deloval brezhibno in da bo mogoče izpeljati proizvodnjo v okviru predvidenih sredstev (Boltavzer, 2009, str. 41).

Kotler predstavlja pojem izdelka na petih ravneh, in sicer (Kotler, 1996, str. 432):

- jedro izdelka (predstavlja osnovno storitev ali korist, ki jo kupec resnično kupuje),
- osnovni izdelek (predstavlja temeljno različico izdelka),
- pričakovani izdelek (sestavlja ga niz lastnosti in pogojev, ki jih običajno kupci pri nakupu pričakujejo in z njimi soglašajo),
- razširjen izdelek (vsebuje vse dodatne storitve in koristi, zaradi katerih se ponudba podjetja razlikuje od konkurentov) in
- potencialni izdelek (vsebuje vse razširitve in spremembe, ki bi jim bil lahko izdelek izpostavljen v prihodnosti in nakazuje možen razvoj izdelka).

Dobre ideje za izdelek lahko dobimo (Boltavzer, 2009, str. 42):

- na podlagi informacij o tujih trgih,
- z obiski sejmov in gospodarskih razstav,

- z branjem strokovnih publikacij,
- na podlagi kontaktiranja z raziskovalnimi organizacijami ter
- uradom za intelektualno lastnino, s proučevanjem konkurenčnih izdelkov itd.

### **2.5.2 Blagovna znamka**

Eden najbolj pogosto prezrtih virov konkurenčnih prednosti je blagovna znamka (v nadaljevanju BZ). Branding ni samo oglaševanje, niti ni preprosto privlačno ime za podjetje ali izdelek. Najpomembnejša vrednost BZ je vrednost, ki jo predstavlja dejanskim kupcem. Graditi vrednost BZ je zelo težko in drago, uničimo pa jo lahko enostavno, saj je zelo občutljiva. Težava gradnje in vzdrževanja BZ je eden od razlogov, zakaj se menedžerji po vsem svetu izogibajo veliki porabi časa ali denarja za BZ, zlasti v manjših podjetjih. To pa še zdaleč ni prav, saj je dobro upravljanje BZ tako močnega pomena, da lahko premaga skoraj vsako konkurenčno prednost. To je tudi razlog, da večja podjetja z veliko vodstvene moči porabijo veliko časa in denarja za BZ (Brand is a Competitive Advantage, 2016).

BZ predstavlja tako ključen dejavnik diferenciacije, ki predstavlja uspeh podjetja. BZ se tudi razvija in raste na način, da podjetje najde ključne stvari, pomembne za porabnike in le-te ponudi na donosen način. Ko konkurenčna podjetja tekmujejo med sabo, je vrednost BZ še toliko več vredna. Prepoznavna in vredna BZ lahko podjetje privede do poslovnega uspeha.

### **2.5.3 Design kot uporabniška izkušnja**

Design lahko opredelimo tudi kot designerski koncept uporabniške izkušnje. Ta koncept ima veliko razsežnosti in obsega veliko različnih disciplin, kot so načrtovanje interakcije, informacijska arhitektura, vizualno oblikovanje in uporabnost izdelka. Cilj designa v podjetju je izboljšanje zadovoljstva in zvestobe skozi uporabnost, enostavnost uporabe ter užitka v interakciji z določenim izdelkom. Z drugimi besedami je design kot uporabniška izkušnja proces oblikovanja izdelka, ki je enostaven in prijeten za uporabo. Gre za izboljšanje doživetja izkušnje, ki jih imajo ljudje pri uporabi izdelka. Na ta način uporabniki ugotovijo vrednost izdelka, ki ga podjetje zagotavlja (What is UX design?, 2016).

Design kot izkušnja za uporabnike predstavlja (What is UX design?, 2016):

- proces, ki ga uporabljamo za določanje, katera izkušnja bo uporabniku všeč, ko uporablja svoj izdelek;
- ustvarjalni in analitični proces določa, kaj bo designerski izdelek;
- izkušenj ne moremo oblikovati, lahko pa jih oblikujemo za ljudi;
- je umetnost in znanost, ki ustvarja pozitivna čustva v stiku z izdelkom;

- je proces oblikovanja, katerega edini cilj je oblikovati sistem, ki ponuja veliko izkušenj za svoje uporabnike;
- začne se z vprašanjem, kdo so kupci in kaj potrebujejo (z ugotovljenimi informacijami ustvarijo izdelek, ki izboljšuje kakovost življenja ljudi (Designerske ideje so potrjene s povratnimi informacijami strank));
- je pristop k oblikovanju, ki upošteva vse vidike proizvoda s strani uporabnika. To vključuje ne samo lepoto in funkcije (uporabnost in dostopnost) izdelka ali toka, ampak tudi stvari, kot so veselje in čustva;
- uporabnikove vrednote, ki so lahko negativne ali pozitivne, se oblikujejo skupaj z uporabnikovim dojemanjem izdelka;
- je praksa, da zadovoljuje potrebe ljudi pred, med in po razvoju izdelkov;
- je zadovoljstvo uporabnikov s predvidevanjem njihovih potreb.

Design je vpet v številne vidike podjetja ali družbe kot celote. Design izdelka izvira iz dejstva, da sam izdelek kupcu predstavlja doživetje tudi takrat, ko ni več prisotnosti embalaže in reklamnega materiala.

## **2.6 Designerski izdelek in uspeh podjetja**

Biti pozoren na zahteve, želje in potrebe potrošnikov je pomembno, prav tako kot njihovo vključevanje v proces designa. Ves čas načrtovanja in izdelave izdelka oz. storitve moramo misliti na uporabnika in njegove potrebe. Konec koncev so izdelki izdelani za uporabnike in oni so tisti, ki izdelek kupujejo in ga uporabljajo (Den Ouden 2006, 37–41). Izdelki morajo biti oblikovani in izdelani za potrebe in sposobnosti ljudi. Premalo skrbi in znanja posvečamo temu, kako design vpliva na uporabnike izdelkov, pri čemer se odločno premalo upoštevajo interesi in potrebe ljudi (Norman 1998, str. V–VII; Perko Fritsch, 2014, str. 21).

Pomemben dejavnik je aktivno sodelovanje s službo za trženje in zbiranje vseh idej in informacij, ki jih predhodno selekcioniramo in analiziramo. Ključnega pomena je predvsem ocenjevanje idej in dejavnikov, ki so pomembni za pretvorbo uspešno realizacijo novega izdelka (sposobnosti, ki vključujejo razvoj, proizvodnjo, trženje, privlačnost trga, konkurenco, itd.)

Namen design izdelka je doseganje ugodnih prodajnih cen in pospeševanje prodaje. Pomembno je razlikovanje izdelka v primerjavi s konkurenco ter celovitost designa izdelka, ki zajema celostno podobo le tega. Predvsem je pomembno, da kupci zaznajo v izdelku podjetja neko dodano vrednost, ki jih loči od ostalih ter s pomočjo katere je njihov izdelek na trgu prepoznaven. Treba se je zavedati, da je namen design funkcije tudi izpopolnjevanje kupčevih želja po nečem, kar lepo zgleda. Dober design izdelek vključuje naslednje lastnosti (Boltavzer, 2009, str. 43):

- praktično uporabo,
- varnost,
- dolgo življenjsko dobo,
- ugoditi mora ergonomskim zahtevam,
- je prijazen do okolja,
- lahek za rokovanje in
- opremljen z dobrimi navodili.

Če podjetje ne želi imeti težav s prodajo izdelkov in storitev ob tako močni konkurenci, morajo poskrbeti za svojo podobo, ki jo morajo opravičiti s (Boltavzer, 2009, str. 43):

- kakovostjo,
- konkurenčnostjo in
- solidnostjo v poslovanju.

### **3 ANALIZA UPORABE DESIGNERSKEGA IZDELKA V PODJETJU GORENJE D.D.**

#### **3.1 O skupini Gorenje d.d.**

Podjetje Gorenje je že več kot šestdeset let na evropskem trgu eno izmed vodilnih s proizvodnjo aparatov za dom. Tehnološko dovršeni, vrhunsko oblikovani in energetsko učinkoviti gospodinjski aparati pod blagovno znamko Gorenje, Körting, Pelgrim, Asko, Atag, Upo, Mora ter Etna omogočajo uporabnikom, da izkusijo kakovost bivanja njihovih izdelkov v devetdesetih državah po svetu (O skupini Gorenje, 2016).

V Gorenju so osredotočeni predvsem na izdelke in storitve za dom. Njihova ponudba tako obsega vse od velikih in malih gospodinjskih aparatov do kuhinjskega pohištva, klimatskih naprav ter design storitev (O skupini Gorenje, 2016).

Aktivni pa so tudi na poslovnih področjih, ki zajemajo naložbe v industrijsko opremo, hotelirstvo, gostinstvo in trgovine, ekologijo in orodjarsvo (O skupini Gorenje, 2016).

Njihova prodajna mreža je mednarodno usmerjena, saj se širijo na vse celine in tako ustvarijo kar petindevetdeset odstotkov svojih prihodkov v tujini. Največ prihodkov so ustvarili leta 2015 v državah Nemčije, Rusije, Nizozemske, Skandinavije, Avstralije, Združenih državah Amerike in na področju Srednje in Jugovzhodne Evrope (O skupini Gorenje, 2016).

Skupino Gorenje spremljata pri njihovem vsakodnevem upravljanju in delovanju dve pomembni vrednosti, ki zajemata inovativnost ter odgovornost (O skupini Gorenje, 2016).

»Vizija: Želijo postati najboljši v panogi na svetu v inovacijah, ki temeljijo na designu«.

»Poslanstvo: Ustvarjajo inovativne, tehnološko odlične proizvode in storitve za dom, navdihnjene z designom, ki njihovim uporabnikom prinašajo preprostost bivanja«.

»Vrednote: Odgovornost, inovativnost, podjetnost, odprtost razmišljanja, ekipni duh, spoštovanje, učinkovitost, usmerjenost k ciljem in zavzetost«. (O skupini Gorenje, 2016)

### **3.2 Zgodovina podjetja Gorenje d.d.**

V podjetju Gorenje so si že na samem začetku poslovanja zastavili jasne cilje in pot, po kateri bodo prišli do njih. Njihov cilj je bil strmesti k nenehnemu razvoju novih programov in s tem podjetju omogočati neprestano rast. Leta 1950 so v Gorenju pričeli z izdelovanjem kmetijskih strojev in pridobivanjem gradbenih materialov, leta 1958 pa so se osredotočili na štedilnike na trda goriva. Do lokacije v Velenju, kjer se danes nahaja podjetje Gorenje, so prišli iz lesene barake, kjer je potekala proizvodnja. Selitev proizvodnje jim je omogočila razširitev in usmeritev na področje bele tehnike. Kasneje so v svojo proizvodnjo zajeli tudi hladilnike ter pralne stroje in tako leta 1961 izvozili prve aparate v Nemčijo (Zgodovina podjetja Gorenje, 2016.).

Gorenje se je začelo širiti z izdelavo novega programa, ki je zajemal kuhinjsko pohištvo, telekomunikacije, zabavno elektroniko, medicinsko opremo ter televizorje. Hitro rast in razcvet podjetja je opisovala filozofija »Vse za dom«. Leta 1970 je bilo v podjetju več kot 20.000 zaposlenih na predelu takratne Jugoslavije. Lastna blagovna znamka in prodaja je bila podprta s široko mrežo podjetij na predelu zahodne Evrope, ki je temeljila na promocijah in trženju. Leta 1980 je podjetje zaznomovala kriza, saj je zaradi reorganizacije podjetje izgubilo program Körting v Nemčiji (Zgodovina podjetja Gorenje, 2016).

Leta 1990 se je povečal izvoz zaradi padca domačega trga in posledično izgube, katere glavni krivec je bil razpad države Jugoslavije. To je privedlo do menjave lastništva ter reorganizacije v poslovnem sistemu (Zgodovina podjetja Gorenje, 2016).

Leta 1997 se je Gorenje preoblikovalo v delniško družbo. Pozneje je podjetje začelo z uvedbo standardov, ki so pozitivno vplivali na tehnologijo in okoljevarstveno politiko. V tem času so investirali v novo tehnologijo, proizvodno linijo, se širili na druge trge ter tako ustvarili kupcu in okolju prijazne proizvode, katerih značilnost je vrhunski design in njihova kakovost (Zgodovina podjetja Gorenje, 2016).

### **3.3 Vpeljava in pomen designa v podjetju Gorenje d.d.**

Po besedah Uršule Menih Dokl, direktorice korporacijske identitete in komuniciranja v Gorenju, so v podjetju že zelo zgodaj zaznali pomen designa in ga vključili v poslovni proces. Tako so že leta 1963 zaposlili prvega oblikovalca, leta 1971 pa osnovali Design

center Gorenje. »Ves čas je usmerjenost v vrhunski design pomemben razlikovalni element blagovne znamke Gorenje, ki aparate že na pogled loči od konkurence«. (Gorenje Design Studio zdaj del družbe Gorenje, 2016)

Gorenje je leta 2000 uresničilo načrte z začetka devetdesetih let in tržiščem ponudilo prvo designersko linijo s podpisom italijanskega oblikovalskega imena Pininfarina. Uspešnost linije je preseгла vsa pričakovanja (Gorenje Design Studio zdaj del družbe Gorenje, 2016).

Leta 2005 so linijo v celoti prenovili in svetu predstavili novo kolekcijo Gorenje Pininfarina, ki je postala sinonim za prepoznaven design, ki traja. Nadaljnja uspešna sodelovanja s prepoznavnimi imeni, kot so Swarovski, Ora-Īto in Karim Rashid, pravilnost usmeritve Gorenja v vrhunski design samo potrjujejo (Gorenje Design Studio zdaj del družbe Gorenje, 2016).

Design kot ključno kompetenco so poudarili tudi tako, da so leta 2008 Design center Gorenje preoblikovali v samostojno podjetje Gorenje Design Studio. V oblikovalskem studiu je imelo Gorenje 52-odstotni lastniški delež, po 16-odstotnega pa podjetja Pristop, Riko in Trimo (Gorenje Design Studio zdaj del družbe Gorenje, 2016).

Danes je Gorenje Design Studio največji oblikovalski studio v Sloveniji. Z začetkom leta 2016 je prenehal poslovati kot pravna oseba. Celotna ekipa studia s 24 zaposlenimi je prešla pod okrilje Gorenjevega preoblikovanega oddelka korporativnega marketinga (Gorenje Design Studio zdaj del družbe Gorenje, 2016).

Gorenje tržišča preseneča tudi z inovacijami v razvijanju novih funkcionalnosti gospodinjskih aparatov. Današnje aparate iz Gorenja upravljajo na dotik in z njimi interaktivno komunicirajo. Pri tem je globalno najodmevnejši hladilno-zamrzovalni aparat Gorenje for iPod, med najbolj prestižnimi pa SmarTable s popolnoma integriranim daljinsko vodenim hladilnikom, skritim v notranjosti noge mize (Gorenje Design Studio zdaj del družbe Gorenje, 2016).

S svojo estetiko in inovativnostjo se Gorenje uvršča med globalne uvajalce novosti. Koncept Gorenja kot design thinking podjetja je preprost, razumeti potrošnike, inovirati in kreirati. Design, kot ključen dejavnik poslovne uspešnosti, danes tržijo tudi zunanjim naročnikom (Gorenje Design Studio zdaj del družbe Gorenje, 2016).

Prelomnice v zgodovini oblikovanja v Gorenju so (Gorenje, 2010):

- 1963 – prihod prvega oblikovalca Marjana Dvoraka v Gorenje
- 1971 – ustanovitev Design centra Gorenje pod vodstvom oblikovalca Cirila Cesarja
- 1980 – vodenje Design centra Gorenje prevzame oblikovalec Janez Smerdelj
- 1990 – začetek sodelovanja z designerskim studiem Pininfarina
- 1995 – rojstvo vizije usmerjenosti v vrhunski design s pralnim strojem Simple&logical

- 2000 – rojstvo prve vrhunske designerske linije Gorenje Pininfarina
- 2008 – preoblikovanje Design centra Gorenje v podjetje Gorenje design studio (GDS)
- 2016 – Združitev Design studia Gorenje s podjetjem Gorenje d.d.

### **3.4 Namen in cilji**

Namen moje raziskave je prikazati vpliv konkurenčne prednosti z uporabo designa v podjetju Gorenje na primeru kompaktne vgradne pečice z zaslonom TFT z upravljanjem na dotik. Predvsem želim prikazati, kako lahko podjetje postane uspešno s hitrim, inovativnim in na uporabnika usmerjenim pristopom, ki je po mojem mnenju danes nujen za uspeh podjetja glede na veliko število konkurentov, ki so prisotni na trgu.

Z raziskavo sem želela tudi prikazati, kako pomembno je upoštevanje človeškega, tehnološkega in poslovnega vidika, kot opora designu pri iskanju idej za inovativne in tehnološko napredne rešitve, ki so uravnotežen rezultat kombinacije omenjenih vidikov.

Uporabila sem kvalitativno metodo, ki je v mojem primeru intervju. Na zastavljena vprašanja mi je odgovarjal Matevž Popič, Senior produktni designer podjetja Gorenje d.d., ki mi je z odgovori pomagal razjasniti celotno sliko uporabe designa na praktičnem primeru njihovega izdelka. Namen strukturiranega intervjuja je odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Katera orodja so uporabili za analizo trendov pri razvoju designa za omenjeni izdelek?
- Kdo vse je sodeloval pri razvoju designerskega izdelka (upoštevanje človeškega, tehnološkega in poslovnega vidika)?
- Kaj so upoštevali pri razvoju in procesu designerskega izdelka?
- Kakšno strategijo so uporabljali pri razvoju in trženju izbranega designerskega izdelka?
- Ali predstavlja design izdelka konkurenčno predost podjetja, večje število kupcev s pomočjo inovacije in s tem uspeh podjetja?

### **3.5 Ugotovitve in interpretacija odgovorov na podlagi intervjuja**

Iz intervjuja je razvidno, da design nedvomno predstavlja konkurenčno prednost in je tako ključnega pomena pri njihovem uresničevanju strategije in blagovne znamke Gorenje. Izdelek pečice z zaslonom na dotik je bila novost, ne samo na področju vgradnih pečic, temveč tudi v celotnem segmentu gospodinjskih aparatov. Matevž Popič je omenil, da so za kompaktno vgradno pečico Gorenje z zaslonom TFT z upravljanjem na dotik prejeli dodatno Red dot plus X award v že tako bogatem naboru Rdečih pik. Menim, da so s tem prejeli le še dodatno potrditev strokovne javnosti, da uspešno uresničujejo svojo vizijo, ki je postati najboljši v panogi na svetu v inovacijah, ki temeljijo na designu.

### **3.5.1 Trendi in razvoj izdelka**

V skupini Gorenje pri razvoju gospodinjskih aparatov deluje področje, ki sledi splošnim trendom, ki jih skupaj pregledajo in jih poskusijo povezati s proizvodi. To so predvsem mega trendi, ki zajemajo področja življenjskega stila kupca. Vprašanja, s katerimi si pomagajo, so osredotočena na uporabnika. Veliko je tudi malih, specifičnih trendov, ki se pojavljajo znotraj določene panoge. Tem trendom, smernicam sledijo z obiski sejmov, oblikovalskih dogodkov ipd. Matevž Popič pravi, da trendom ne le sledijo, temveč se preko njih pripravljajo na prihodnje projekte. Za raziskavo globalnih trendov pa je izpostavil partnerstvo s profesionalnimi agencijami, ki pripravljajo baze informacij z različnih področij. Sami vključujejo tudi uporabniške raziskave, kjer uporabnike spremljajo med uporabo aparatov ter skušajo razumeti njihove potrebe, navade in težave. Med pridobivanjem informacij spadajo obiski sejmov, kjer poleg aparatov pregledujejo tudi kuhinjske ambiente, IT-industrijo, avto-industrijo itd.

### **3.5.2 Upoštevanje človeškega, tehnološkega in poslovnega vidika**

S tehnološkimi mega trendi lahko spreminjajo uporabniško izkušnjo, ustvarjajo nove poslovne modele in vire prihodkov ter tako ustvarjajo dodano vrednost poslovanja. Poleg tehnologije upravljanja so jim zelo pomembna tudi čustva. Menim, da je tukaj ključnega pomena upoštevanje človeškega vidika, in kakor pravi tudi Matevž Popič, se je treba vprašati, s kakšnimi problemi se uporabniki srečujejo. Z upoštevanjem čustev uporabnikov, njihovih želja, navad in pričakovanj lahko pridemo do inovativnega izdelka ali storitve, ki ga/jo uporabnik resnično potrebuje.

### **3.5.3 Proces in razvoj designerskega izdelka**

Pri pečici so iskali način upravljanja, ki bi izboljšal trenutno stanje in omogočal cilje, ki so si jih zastavili. Predvsem so iskali tehnologijo in obliko, ki omogoča enostavno rokovanje, čiščenje, možnost povezljivosti in nadgradnjo. Izbira barvnega zaslona na dotik je nudila največ rešitev, zato so se zanjo tudi odločili. Z uporabo barvnih slik pri izbiri programov in receptov so omogočili hitrejšo in prijetnejšo izkušnjo za uporabnike pri upravljanju aparata. Pečica z zaslonom TFT na dotik je nastala z razvojem nove generacije kuhinjskih aparatov. Tehnologija, ki so jo izbrali, je najbolje omogočala razvoj napredne pečice z enostavnim upravljanjem, fleksibilnostjo in možnostjo nadgradnje. Izdelek tako predstavlja kompleksno inovacijo, ki je prevedena v preprosto uporabo in privlačno obliko.

V primeru pečice na dotik so s pomočjo uporabniških raziskav, ki so del pred razvojne faze, uporabljajo jih tudi v vmesnih fazah in v zadnjih fazah projektov, ko rešitve testirajo, tako oblikovali uporabniški vmesnik, ki združuje uporabnike z različnim znanjem na enem aparatu. Tiste brez kuharskega znanja, s kuharskim znanjem, ki ne želijo komplicirati in profesionalne uporabnike. Kasneje pa so prilagajali delo in procese na teh profilih. Pri designu se mi zdi predvsem pomembno, da pri reševanju izzivov sledimo petim ključnim



fazam, ki potekajo v ciklih. To so ematija, definiranje, generiranje idej, izdelava prototipov in testiranje.

### **3.5.4 Strategija podjetja na področju trženja in razvoja designerskega izdelka**

Pri razvoju pečice je sodeloval širok tim različnih strok, ki je ključno prispeval po svojih področjih, tako da je projekt skupno delo, ne le oblikovalsko. Za določitev vsebine je sodeloval celoten tim. Projektni tim skuša vedno prenesti ključne informacije do snovalcev. Menim, da je ravno skupno delo pri design thinkingu zelo pomembno, saj gre za način razmišljanja na ravni celotnega podjetja in ne na ravni posameznika. To pomeni, da se vsi zaposleni po načinu razmišljanja in delovanja obnašajo kot inovatorji. Ko se podjetje sreča z različnimi problem, se je le-teh treba lotiti na proaktivni način. Stremeti je treba k neprestanemu izboljševanju vsega, kar se v podjetju dogaja, če želimo biti konkurenčni in uspešni na trgu, kar Gorenju zagotovo uspeva.

Blagovna znamka Gorenje ima dolgo tradicijo aparatov z upravljanjem na dotik, saj so bili prvi aparati s podobno tehnologijo predstavljeni že v preteklosti. Tudi takrat je bilo Gorenje prvo na trgu s takšnimi rešitvami. Blagovna znamka Gorenje na trgu deluje kot izzivalec, kar je lahko v določenih primerih tudi tvegano, zato na trgu preišljeno nastopajo s strategijo, ki je primerna za določen trg oziroma produktno skupino. Mislim, da je vsaka tehnološka novost lahko tvegana, zato je najbolje, če je podprta z dobro pozicijo in komunikacijo znamke na obstoječih ter novih trgih.

Podjetje deluje v treh cenovnih razredih, in sicer od vstopnega, srednjega do višje-srednjega razreda. V vsakem cenovnem razredu želijo preko rešitev, ki nudijo enostavnejše rokovanje in upravljanje, uporabnikom ponuditi najboljše izdelke. Uporabniki naj bi bili pripravljene zamenjati svojo pečico oziroma kupiti novo v sedmih do osmih letih. Mislim da, glede na njihov izdelek, ki ponuja dobro uporabniško izkušnjo in je razdeljen na tri cenovne range, tako zajemajo še širšo ciljno publiko. Generalno gledano z vidika odzivnosti, načina in logike upravljanja je bil odziv uporabnikov po besedah Matevža Popiča zelo pozitiven. Želeli so predvsem poudariti enostavnost upravljanja in vsebino receptov, ki delujejo kot kuharska knjiga. Promovirali so enostavno uporabo, kuhanje, praktične prednosti upravljanja in ne tehnično rešitev.

### **3.5.5 Design, inovacije in uspeh podjetja**

Uspeh v podjetju Gorenje merijo z večjo tehnično kompetenco, ki dviguje ugled in pozicijo blagovne znamke, ki targetirata tudi druge uporabniške skupine. Glede na to, da je razvoj novih tehnologij zelo hiter, je cilj Gorenja, da z uporabo primerne tehnologije omogoča za določeno obdobje najboljše rešitve. Gorenje je z napredno pečico pridobilo nov krog kupcev. Blagovna znamka Gorenje je predstavila izdelek, ki izraža dobro tehnično kompetenco in s tem prisotnost na novih trgih, večje povpraševanje in prepoznavnost blagovne znamke.

Aparati z inovativnimi funkcijami in dovršenim designom so eden izmed dejavnikov, ki poganjajo rast in dobičkonosnost poslovanja. V Gorenju se tega zelo dobro zavedajo in zato tudi povečujejo vlaganja v razvoj in oblikovanje. Ključnega pomena pri končni inovaciji je ravno ta dodana vrednost tako končnemu uporabniku kot podjetju, ki je rezultat uravnotežene kombinacije človeškega, tehnološkega in poslovnega vidika.

## **SKLEP**

Namen zaključne strokovne naloge je bil ugotoviti, ali lahko podjetja pridobijo več kupcev zaradi boljšega designerskega izdelka. Na podlagi intervjuja sem raziskala omenjeni izdelek blagovne znamke Gorenje in prišla do rezultatov, ki so mi služili pri ugotavljanju, kako sprememba razmišljanja in obnašanja celotnega podjetja ter sočasno iskanje orodij za razvijanje globljega razumevanja končnega designa vpliva na zadovoljevanje potreb kupcev.

Zmožnost inovacije je bistvenega pomena za uspeh. Ustvarjalnost naj bi bila lastnost privilegiranih, vendar raziskave potrjujejo, da je lahko inovator prav vsak. Ugotovitve so pokazale, da inovacije ne prihajajo iz organiziranih načrtov, temveč iz pripravljenosti na spremembe in načina razmišljanja pri soočanju z negotovostjo prihodnosti. Kot kaže, se da marsikaj v podjetju spremeniti z uporabo designa, vendar je treba začeti na način, da se ustvarjalno mišljenje v podjetju spodbuja in približa vsakemu posamezniku v organizaciji. To pa ni vedno lahko, saj govorimo o sprejemanju nečesa novega, čisto drugačnega načina razmišljanja, za kar je vsekakor potrebna podpora najvišjega menedžmenta, ki mora tak način delovanja najprej sam implementirati v svoje podjetje in ga sprejeti oziroma uporabiti pri svojem delovanju. Pri ustvarjalnem razmišljanju je predvsem pomembna svoboda razmišljanja in na drugi strani nagrajevanje, s čimer zaposlene še dodatno motiviramo k iskanju ustvarjalnih in inovativnih rešitev. Pomembno vlogo igra tudi učenje na napakah, saj le tako lahko podjetja pridejo do še boljših in zelenih rezultatov.

S prakticiranjem designa v podjetju se tako razvija miselnost, s katero lahko zaposleni ustvarjajo inovativne rešitve, ki ustvarjajo trajnostni dobiček, saj se poglobijo v razumevanje in težave, s katerimi se soočajo njihovi kupci pri uporabi različnih izdelkov oziroma storitev. S tem je tudi dosežen cilj podjetja, katerega namen je zadovoljevati potrebe kupcev.

V nadaljevanju zaključne naloge sem se lotila analize uporabe designa na primeru izdelka kompaktne vgradne pečice gorenja z zaslonom TFT z upravljanjem na dotik. Na podlagi intervjuja sem raziskala omenjeni izdelek blagovne znamke Gorenje in prišla do ugotovitve, da design in inovacija nedvomno predstavljata konkurenčno prednost podjetja. Design je tako ključnega pomena pri uresničevanju strategije in blagovne znamke Gorenje.

Pri samem razvoju izdelka niso upoštevali le tehničnega vidika, temveč so se poglobili tudi v način razmišljanja njihovih uporabnikov, kar je ključnega pomena, saj so na ta način

upoštevali čustva svojih kupcev in tako prišli do zelenih rezultatov, ki ne predstavljajo le zunanjega videza izdelka, ampak predvsem prijetnejšo in hitrejšo izkušnjo uporabnikov aparata.

Aparati z inovativnimi funkcijami in dovršenim designom so eden izmed ključnih dejavnikov, ki poganjajo rast in dobičkonosnost poslovanja v podjetju Gorenje. Več podjetij bi se moralo, tako kot se v Gorenju, zavedati pomena vlaganja v razvoj in oblikovanje. Ključnega pomena pri končni inovaciji je ravno ta dodana vrednost, tako končnemu uporabniku kot podjetju, ki je rezultat uravnotežene kombinacije človeškega, tehnološkega in poslovnega vidika.

## LITERATURA IN VIRI

1. Blaich, R., & Blaich, J. (1993). *Product design and corporate strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
2. Boltavzer, Z. (2009). *Trženje*. Ljubljana: Zavod IRC.
3. Borja de Mozota, B., & Young Kim, B. (2009). Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea. *Design Management Review*, 20(2), 65–76.
4. *Brand is a Competitive Advantage*. Najdeno 3. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.cbc-group.net/papers/brand.php>
5. Dakić, L. (2013, 28. januar). Design ni samo oblikovanje, je dodana vrednost. *Finance*. Najdeno 1. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8332123>
6. Den Ouden, Elke. (2006). *Development of a design analysis model for consumer complaints: revealing a new class of quality failures*. Najdeno 4. Septembra 2016 na spletnem naslovu [https://venus.tue.nl/epcgi/ep\\_publ.opl?fac\\_id=103&rn=20030116&voor\\_org\\_id=&taal=US&on=1031543](https://venus.tue.nl/epcgi/ep_publ.opl?fac_id=103&rn=20030116&voor_org_id=&taal=US&on=1031543)
7. *Gorenje Design Studio zdaj del družbe Gorenje*. Najdeno 3. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.marketingmagazin.si/novice/oblikovanje/12780/gorenje-design-studio-zdaj-del-druzbe-gorenje>
8. Gorenje. (2010). *Inovacije in tradicija odličnosti oblikovanja dajeta Gorenju takt v koraku razvoja*. Najdeno 5. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.gorenje.com/highlights/si/filelib/gornje-highlights/press-room/update/inovacije-in-tradicija-odlicnosti-oblikovanja.doc>
9. Henry W., Mensaco, M., & Takada H. (1989). *New Product development and Testing*. Richmond: Ergodebooks.
10. Huber, R. (b.l.). *Design je strateški vir doseganja poslovnih ciljev*. Najdeno 3. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://gea-college.si/wp-content/uploads/2016/05/Design-je-strate%C5%A1ki-vir-doseganja-poslovnih-ciljev.pdf>
11. *Inovacije*. Najdeno 1. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/inovacije>
12. Klinar, M. (2014). *Analiza stanja v Sloveniji*. Najdeno 5. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.design-management.si/wp-content/uploads/2014/10/KCDM-brosura.pdf>
13. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
14. Martin, R. (b.l.). What? Design thinking. Najdeno 3. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://www.designinnovation.ie/what\\_thinking\\_sec1.html](http://www.designinnovation.ie/what_thinking_sec1.html)
15. Nagy, T. (2011, 8. november). Designersko razmišljanje – nov pristop k razvoju. *Podjetnik*. Najdeno 1. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/designersko-razmi%C5%A1ljanje-nov-pristop-k-razvoju-20110811>
16. Norman, D. A. (1998). *The design of everyday things*. London: The MIT Press.

17. Perko Fritsch, P. (2014). *Strategija managementa designa kot konkurenčna prednost podjetij* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management.
18. *Poglavje 11: Design in razvoj novih proizvodov in storitev*. Najdeno 3. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://spletnik.si/blog/2009/02/18/poglavje-11-design-in-razvoj-novih-proizvodov-in-storitev>
19. *Porterjeva teorija konkurenčne prednosti*. Najdeno 3. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://www.bpmlab.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=62:teorijakonkpred&catid=35:mpporganizacija&Itemid=55](http://www.bpmlab.si/index.php?option=com_content&view=article&id=62:teorijakonkpred&catid=35:mpporganizacija&Itemid=55)
20. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Resnik, S. (2013, 6. februar). Ustvarjalnost in inovativnost v podjetju. *Mladi podjetnik*. Najdeno 3. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/ustvarjalnost-in-inovativnost-v-podjetju>
22. Roger, M. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Brighton: Harvard Business School Publishing.
23. Savić, M. (2012, 3. september). Kako se je design razvil v oblikovalca novih poslovnih modelov? *Oblikovanje poslovnih modelov*. Najdeno 3. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://oblikovanjeposlovnihmodelov.si/2012/09/03/kako-se-je-design-razvil-v-oblikovalca-novih-poslovnih-modelov/>
24. Singh, H. (1997). *Achieving Competitive Advantage*. Pennsylvania: The Wharton School of the University of Pennsylvania.
25. *O skupini Gorenje*. Najdeno 1. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.gorenjegroup.com/si/gorenje-group/o-skupini-gorenje>
26. *The Design Thinking Process*. Najdeno 1. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://dschool.stanford.edu/redesigningtheater/the-design-thinking-process/>
27. *What is Design Management?* Najdeno 3. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://www.dmi.org/?What\\_is\\_Design\\_Manag](http://www.dmi.org/?What_is_Design_Manag)
28. *What is UX design?* Najdeno 3. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.usertesting.com/blog/2015/09/16/what-is-ux-design-15-user-experience-experts-weigh-in/>
29. *Zgodovina podjetja Gorenje*. Najdeno 1. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://elektronikavelenje.blogspot.si/2007/09/zgodovina-podjetja-gorenje.html>



## **PRILOGE**





## **PRILOGA 1: Intervju**

Intervju-analiza design izdelka na primeru kompaktne vgradne pečice s tft zaslonom z upravljanjem na dotik v podjetju Gorenje.

1. Kdaj je nastala ideja za priklop pečice s TFT zaslonom na dotik?

Odgovor: *»Pečica s TFT zaslonom na dotik je nastala z razvojem nove generacije kuhalnih aparatov. Izbrana tehnologija nam je najbolje omogočala razvoj napredne pečice z enostavnim upravljanjem, fleksibilnost ter možnost nadgradnje.»*

2. Ali je bila taka pečica že predhodno predstavljena na trgu oziroma kdo je bil s tem izdelkom prvi na trgu?

Odgovor: *»Pečica z zaslonom na dotik Gorenje je bila novost, ne samo na področju vgradnih pečic, temveč tudi v celotnem segmentu gospodinjskih aparatov.»*

3. Po katerih drugih trendih se zgledujete pri razvoju pečic in designa?

Odgovor: *»Pri razvoju gospodinjskih aparatov sledimo splošnim trendom (mega trendi, ki zajemajo področje življenjskih stilov, s kakšnimi problemi se uporabniki srečujejo, vključeni so tudi prehranjevalni trendi,...), dobrim praksam drugih industrij ter pregledu konkurence.»*

4. Kako zaznavate trende?

Odgovor: *»V skupini Gorenje deluje področje, ki sledi splošnim trendom in jih pregleduje. Splošni trende nato skupaj pregledamo ter jih poskusimo povezati z produkti. Veliko je tudi malih, specifičnih trendov, ki se pojavljajo znotraj določene panoge. Te trende, smernice sledimo preko obiskov sejmov, oblikovalskih dogodkov... Trendom ne samo sledimo, temveč se preko njih pripravljamo na prihodnje projekte.»*

5. Katera orodja uporabljate za analizo trendov v razvoju designa za pečice?

Odgovor: *»Pri tem bi izpostavili partnerstvo s profesionalnimi agencijami za raziskavo globalnih trendov, ki pripravljajo baze informacij iz različnih področij. Vključujemo tudi uporabniške raziskave, kjer uporabnike spremljamo med uporabo aparatov ter skušamo razumeti njihove potrebe, navade, težave. Med pridobivanjem informacij spadajo obiski sejmov, kjer poleg aparatov pregledujemo tudi kuhinjske ambiente, IT industrijo, avto industrijo, ...»*

6. Kako ste si zastavili design pečico na dotik?

Odgovor: *»Pečici smo iskali način upravljanja, ki bi izboljšal trenutno stanje ter omogočal cilje, ki smo si jih zastavili. Predvsem smo iskali tehnologijo in obliko, ki omogoča enostavno rokovanje, čiščenje, možnost povezljivosti in nadgradnjo. Izbira barvnega zaslon na dotik je nudila največ rešitev, zato smo jo tudi izbrali. Poleg tehnologije upravljanja so nam zelo pomembne tudi emocije. Z uporabo barvnih slik pri izbiri programov in receptov smo omogočili hitrejšo in prijetnejšo izkušnjo upravljanja aparata. »*

7. Katera je vaša ciljna skupina kupcev? Ali vključujete uporabnike v proces designa in na kakšen način?

Odgovor: *»Znamka Gorenje deluje v treh cenovnih razredih. Delujemo od vstopnega, srednjega ter višje-srednjega razreda. V vsakem cenovnem razredu želimo preko rešitev, ki nudijo enostavnejše rokovanje in upravljanje uporabnikom ponuditi najboljše produkte.*

*Uporabniške raziskave so del pred razvojne faze, uporabljamo jih tudi v vmesnih fazah ter v zadnjih fazah projektov ko rešitve testiramo.*

*V primeru pečice na dotik smo oblikovali uporabniški vmesnik, ki združuje uporabnike z različnim znanjem na enem aparatu. Torej tiste brez kuharskega znanja, s kuharskim znanjem, ki ne želijo komplicirati in profesionalne uporabnike. »*

8. Kaj je vplivalo na razvoj design pečice na dotik? Ali ljudje, ki sodelujejo pri razvoju izdelka, oblikujejo tudi njegov zunanji izgled?

Odgovor: *»Pri razvoju pečice na dotik smo izkušnje iz preteklosti, prejšnjih generacij pretvorili v dobre rešitve. Širok tim različnih strok, ki je sodeloval na projektu je ključno prispeval po svojih področjih, tako da je projekt skupno delo, ne le oblikovalsko. »*

9. Zakaj in kdaj je prišlo do ideje, da za oblikovanje potrebujete strokovnjake? Kdo je bil vključen v razvoj pečice na dotik? Ali ste pri razvoju uporabljali fokusne skupine?

Odgovor: *»Podjetje Gorenje je prvega oblikovalca zaposlilo leta 1963. Od takrat naprej je delo oblikovalca v procesu projekta stalno prisotno. Seveda se oblikovanje razvija in vključuje vse več specifičnih skupin, ki rezultirajo v boljših rešitvah. Tim na projektu je sestavljen iz strokovnjakov za določena področja. Od produktivnih skupin za določeno panogo, upravljanja z blagovno znamko, marketinga, designa, razvoja, tehnologije, nabave,...*

*Fokusne skupine smo definirali na začetku (uporabniki brez znanja, z znanjem in profesionalci), ter kasneje prilagajali delo in procese na teh profilih. »*

10. Kako so kupci sprejeli pečico na dotik? Kakšen je bil začetni odziv kupcev in kakšen je sedaj, se je kaj spremenilo?

Odgovor: *»Blagovna znamka Gorenje ima dolgo tradicijo aparatov z upravljanjem na dotik, saj so bili prvi aparati s podobno tehnologijo predstavljeni že v preteklosti (tudi takrat Gorenje prvo na trgu s takšnimi rešitvami). Generalno je bil odziv uporabnikov zelo pozitiven (način in logika upravljanja, odzivnost) »*

11. Ali se je prodaja zaradi novega designa pečice povečala?

Odgovor: *»Gorenje je z napredno pečico pridobilo nov krog kupcev. Blagovna znamka Gorenje je predstavila produkt, ki izraža dobro tehnično kompetenco, s tem prisotnost na novih trgih, večje povpraševanje in prepoznavnost blagovne znamke. »*

12. Na koliko časa kupci menjajo pečice oziroma se odločijo za nov nakup?

Odgovor: *»V povprečju nekje med 7 in 8 let. »*

13. Kako bi ocenili potencialnost pečice z vidika trenda, zrelosti in upadanja?

Odgovor: *»Prav gotovo trendom sledi, rešitev je bila mogoče tudi pričakovana saj se podobna tehnologija pojavlja na večini produktov drugih industrij. Izbrana tehnologija omogoča nadgradnjo vsebine, povezljivimi rešitvami, drugačno vizualizacijo vmesnika.*

*Razvoj novih tehnologij je zelo hiter, naš cilj je, da uporabimo primerno tehnologijo, ki omogoča za določeno obdobje najboljše rešitve. »*

14. Kako merite uspeh designa dotične pečice?

Odgovor: *»Uspeh merimo z večjo tehnično kompetenco, ki dviguje ugled in pozicijo blagovne znamke, ki targetirajo tudi druge uporabniške skupine.*

*Pečica na dotik je prejela tudi veliko oblikovalskih nagrad (Red dot, +X award), kar pomeni strokovno potrditev kvalitete rešitve. »*

15. Katere strategije se poslužujete na področju tženja in razvoja?

Odgovor: *»Blagovna znamka Gorenje na trgu deluje kot izzivalec, kar je lahko v določenih primerih tudi rizično, zato na trgu preišljeno nastopamo s strategijo, ki je primerna za določen trg, oziroma produktno skupino. »*

16. Kakšen trženjski koncept ste uporabili pri predstavitvi pečic na dotik?

Odgovor: *»Predvsem smo izpostavili enostavnost upravljanja, ter vsebino receptov, ki delujejo kot kuharska knjiga. Promovirali smo enostavno uporabo, kuhanje, praktične prednosti upravljanja in ne tehnično rešitev. »*

17. Kdo je sodeloval pri razvoju trženjskega koncepta pečic na dotik in na kaj ste se še posebej osredotočili pri trženju le teh?

Odgovor: *»Projektni tim skuša vedno prenesti ključne informacije do snovalcev. Za določitev vsebine je sodeloval celoten tim. »*

18. Ali design predstavlja konkurenčno prednost vašega podjetja?

Odgovor: *»Kot je zapisano v viziji podjetja, design ostaja ključna aktivnost pri uresničevanju strategije podjetja in identitete blagovne znamke Gorenje. Nedvomno predstavlja konkurenčno prednost. »*