

Dizajn je strateški vir doseganja poslovnih ciljev

Kljub temu pa dizajn še vedno ostaja premalo uporabljeno in razumljeno orodje med tistimi, ki so na voljo za doseganje uspeha v poslu. Dejstvo pa je, da gradnja konkurenčnih prednosti v našem, hitrospreminjajočem se in informacijsko bogatem globalnem svetu pač ni preprosta.

Nekaj časa je bil odgovor v razvoju novih tehnologij. Inženirji so razvijali nove tehnologije, ki so prinašale nekaj novega in uporabnega (vsaj v očeh tistih, ki so jih izumili), njihova podjetja pa so jih uspešno oglaševala ter prodajala. Vendar tehnologije niso več dovolj. Za primer lahko pogledamo različne elektronske aparate, ki imajo na voljo različne dodatke, ki pa jih končni uporabniki večinoma tako ali tako ne uporabljajo, medtem ko poznamo resnično uspešne proizvode, kot je iPod, ki je s svojim dizajnom prinesel nove standarde. Njegov dizajn poenostavlja uporabljeno tehnologijo, uporabniki pa so z njim dobili proizvod, ki je pomemben, ki pritegne in je preprost za uporabo. Prav iPod je spodbujal razmišljanje, da so uspešni proizvodi in storitve rezultat skupnih naporov marketinga, raziskav in razvoja, dizajna ter mnogih drugih disciplin. Dizajn je sam po sebi povezan s sposobnostjo podjetja, da doseže svoje podjetniške cilje in svoje poslanstvo. Pravilno uporabljen dizajn lahko postane strateški vir, s katerim je mogoče ustaviti inovativne potrošniške izkušnje, ki krepijo globalno vrednost znamke. Kljub temu pa dizajn ostaja premalo uporabljeno in razumljeno orodje med vsemi najpomembnejšimi viri, s katerimi je mogoče doseči inovativnost.

Kaj sploh je dizajn

Najbolje, da začnemo pri osnovah in si odgovorimo na vprašanje, kaj dizajn sploh je. Dizajn je razvojni proces, ki poenostavlja kompleksnost in dosega uspeh s sodelovanjem, ter je usmerjen na uporabnika. Na uporabnika je usmerjen predvsem zato, ker vključuje raziskave o tem, kaj uporabniki sploh želijo, in zato, ker je plod opazovanja uporabnikov ter oblikovanja novih zamisli, ki bodo izboljšale njihova življenja in omogočale prijetne izkušnje. Dizajn prav tako temelji na izdelovanju prototipov, tako dvo- kakor tridimenzionalnih, saj vključuje njihovo nenehno izdelovanje in izboljševanje, s čimer uresničijo zamisli, identificirajo se morebitne težave in predlagajo nove rešitve. Kljub temu da je pred oblikovalci neobdelan in nezrel model, ne more priti do napačnih razlag. Prototipi so pomemben del razvojnega procesa, ki priskrbijo orodje za raziskovanje in nadaljnji razvoj posamezne zamisli. Temu bi lahko rekli boljši del celotnega procesa, slabši del pa je ta, da je celoten proces navadno povsem zmeden, neurejen in nepredvidljiv. Učbeniki poslovnih šol pišejo o točno določenih procesih za razvoj proizvodov, a tisti najuspešnejši niso rezultat standardiziranih procesov, temveč so vedno nekako drugačni.

Čeprav je dizajn proces, ga poganja predvsem njegova kompleksnost in navadno ni usmerjen linearno. Res pa je, da je ta proces celotno kompleksnost zmožen pretvoriti v nekaj razumljivega in po navadi tudi občudovanja vrednega. Temu pravimo tudi razmišljanje z desnim delom možganov. Živimo v svetu, kjer pretežno prevladuje razmišljanje z levim delom - inženirsko usmerjen poslovni svet. Prav to pojasnjuje, zakaj je dizajn še vedno premalo razumljeno orodje. Velika stopnja kompleksnosti in kaosa onemogoča delovanje večine menedžerjev, dizajnerji pa se ob tem počutijo kot riba v vodi in so najbolj stimulirani - prav to daje zagon njihovemu načinu razmišljanja. Dizajnerji navadno nimajo nikoli dovolj informacij, želijo vedno biti vključeni v pogovore, vedno iščejo nove možnosti in priložnosti, ki jih pozneje kombinirajo predvsem na nepričakovane načine. Prav gotovo najpomembnejši prispevek dizajna je poenostavljanje kompleksnosti. Dizajn prav gotovo uspeva tudi zaradi svoje zmožnosti po sodelovanju. Prav vložki različnih strok so kritični dejavnik pri ustvarjanju odličnih proizvodov in storitev. Dizajn uporabi te vložke in jih prenese v skupni jezik, ki prinese skupno razumevanje različnih strok. S tem se razvojni proces odvija veliko hitreje in veliko bolj uspešno.

Kaj dizajn prav gotovo ni

Če želimo pravilno razumeti, kaj je dizajn, moramo ugotoviti tudi, kaj ni. Dizajn ni umetnost, ni estetika in ni inženirstvo. Ni delo samo ene osebe in ni odgovor na vse težave. Dizajn je uporabna umetnost, ki se uporablja za reševanje nekaterih težav in iskanje novih rešitev. Zakaj dizajn ni estetika? Estetika je eden od mnogih rezultatov uspešnega oblikovalskega procesa, dizajn pa je pot do končnega rezultata. Zakaj dizajn ni inženirstvo? Kljub temu da v veliko podjetjih govorijo, da razumejo dizajn, to ne. Razmišljajo namreč o svoji ekipi inženirjev. Najbolje se razlike med inženirstvom vidijo v programih fakultet, ki izobražujejo strojne inženirje in industrijske dizajnerje. Fakulteti imata povsem različne programe, ki jih obiskujejo zelo različni ljudje. Kot rečeno, dizajn prav tako ni delo enega posameznika, čeprav v mnogih podjetjih menijo, da bodo v podjetje pripeljali dizajn, če bo za njih delal kak mednarodno znani dizajner. Na žalost ni vse tako preprosto. Dizajn je proces in ni le okras, ki je lepo videti in ki se ga nadene posameznemu proizvodu. Razumevanje in uporaba dizajna morata biti del smeri, ki jo podjetje uporablja za opravljanje svojega posla. Podjetje mora dizajn v svoje poslovne procese vključiti zelo različno. In ne, dizajn ni odgovor na vse težave. Uspešen dizajn lahko traja le kot multidisciplinaren in kolaborativen proces, ki lahko pripelje do resnične inovativnosti.

V poslu dizajn ni vedno cenjen

Že pred skoraj pol stoletja, v svojih najboljših časih, je predsednik uprave podjetja IBM Thomas Watson ml. izjavil: »Dober dizajn je dober posel.« Kljub temu podjetja po vsem svetu niso kdo ve kako sledila njegovemu zgledu. Preteklo je veliko let, preden si je dizajn uspel pridobiti eno pomembnejših vlog na področju podjetniškega poslovanja. Danes podjetja ustvarjajo proizvode in storitve, ki s svojo privlačnostjo in natančnim delovanjem navdušujejo svoje stranke. Dizajn vedno bolj postaja najpomembnejši motor podjetniških dobičkov. Za uspeh v obdobju nenehne in hitre rasti morajo poslovneži premagati konkurenco, vedno bolj morajo razmišljati kot dizajnerji. Kljub temu pa v poslovnem svetu

še vedno ostaja veliko posameznikov, ki želijo, da bi se časovna ura vrnila v čas, ko dizajnerji še niso imeli veliko moči, s katero bi si dovolili svojo ustvarjalnost. Ti dizajn še vedno zavračajo s trditvami, da dizajnerji kljub rezultatom še vedno niso odgovorni za doseganje poslovnih rezultatov, kar je pravzaprav osnovni cilj poslovanja in podjetniškega delovanja. Napetosti med ljudmi, ki razmišljajo po načinu *business-as-usual*, in temi, ki želijo še bolj uveljaviti *business-by-design*, seveda niso nič novega. Mnogi poslovneži dizajnerje še vedno obravnavajo kot le stiliste, dizajnerji pa poslovneže velikokrat označujejo za neandertalce, ki so pripravljeni zastaviti kakovost zaradi dobička. Njihovo medsebojno izzivanje temelji predvsem na načinu razmišljanja, ki ga imajo oboji o ustvarjanju nove vrednosti. Poslovneži navadno vidijo rast v nadgradnji že obstoječih dobrodelujočih sistemov, dizajnerji pa večinoma želijo ustvariti nekaj povsem novega, drugačnega, boljšega. Finančnike in inženirje mikajo predvsem zanesljivi procesi, ki zagotavljajo napovedljive in predvidljive rezultate. Posel kot algoritem: merljiv in dokazljiv, povsem po principu starega pregovora o menedžmentu »Kar ni merljivo, ne bo izvedeno!« Podjetja Wal-Mart, Dell in McDonald's so vsa začela s povsem novo in neobičajno zamisljo, a so kljub temu standardizirala prav vsak poslovni vidik in se razcvetela najprej po celotnih Združenih državah Amerike, pozneje pa tudi po vsem svetu, ob tem pa ustvarila milijarde dolarjev vredno premoženje. Povsem drugačen, tehten, utemeljen in prav tako veljaven proces se dogaja na strani dizajnerjev, ki razpolagajo z globokim razumevanjem tako uporabnika kot celotnega konteksta, ki jih velikokrat pripelje do odličnih zamisli, v katere sicer sami verjamejo, a jih ne morejo dokazati. Delajo v nenapovedljivem, vizualnem in eksperimentalnem okolju. Odlični dizajnerji nikoli ne imitirajo uspešnih procesov, vedno težijo k spektakularnim rešitvam. Tako so podjetja, kot so Panasonic, Timberlan ali Bombardier, ki so znana po odličnem dizajnu, vse od svojih začetkov rasla po eksponentni stopnji in se velikokrat zanašala samo na presojo, lastne izkušnje in občutek.

Dizajnersko razmišljanje

Tako razmišljanje potrebuje samozaupanje. Preden je John Mackey odprl prvi supermarket s povsem naravno pridelano hrano, nihče ni vedel, ali bo koncept podjetja Whole Foods Market sploh uspel, kaj šele, da bo Mackey postal najuspešnejši prodajalec na drobno v ZDA. Vendar mu je uspelo. Alan Kay, ameriški računalniški strokovnjak, je to slikovito predstavil z naslednjimi besedami: »Najboljši način za napovedovanje prihodnosti je njeno izumljanje.« In prav to počnejo podjetja, ki so usmerjena v dizajn. Podrobno si ogledajo potrebe in želje svojih kupcev, identificirajo njihove vzorce vedenja, požlahtijo zamisli, ki ustrezajo njihovemu vedenju, ter z njimi prodrejo v neznano oz. vsaj v negotovo. Poslovneži naj bi odmislili konkurenco in postali veliko bolj podobni dizajnerjem. Če želi podjetje požeti sadove dizajna, mora storiti nekaj več kot le zaposliti trenutno vročega dizajnerja. Samo sebe mora označiti kot usmerjeno k dizajnu. Podobno so storili v Gorenju, kjer so v preteklem desetletju naredili viden napredek na področju oblikovanja, ki je posledica skrbno načrtovane strategije. Oblikovani dosežki so namreč rezultat preiščenega vlaganja v dizajn. »Smo misleče podjetje in danes lahko rečemo, da že prevzemamo vlogo usmerjevalca oblikovalskih smernic na trgu bele tehnike. Naša vizija je jasna. Želimo postati najbolj izviren, v oblikovanje usmerjen proizvajalec izdelkov za dom na svetu. Naš pogled na gospodinjske aparate je, da le-ti niso samo praktični pomočnik v

gospodinjstvu, temveč imajo tudi estetsko funkcijo, so vrhunsko oblikovani element, ki sporočajo, kdo smo,« pravi Franjo Bobinac, predsednik uprave Gorenja, in dodaja: »tako smo v Gorenju začeli razmišljati že več kot pred desetletjem, v ta preobrat smo vložili veliko energije. Investirali smo v nove tehnologije, nove proizvodne linije, kadre, razvoj, marketing, da lahko danes obiramo sadove tega truda. Naši aparati so danes tehnološko napredni, inovativni, prijazni do okolja ter vrhunsko oblikovani.« Največji izziv je v upravljanju kroničnih premetavanj med vrednostnima sistemoma, ki temeljita na tem, kar je utemeljeno, in tem, kar je zanesljivo ter vredno zaupanja. Z usmerjanjem na intuitivno in izkustveno organizacije preizkušajo nove vire konkurenčnih prednosti. Z opazovanjem stvari, ki so na trgu že dokazane in jih je mogoče kopirati, podjetja bolje izrabljajo inovacije, ki so jih pripeljale na trg. Za uspeh na dolgi rok mora podjetje uspevati na obeh ravneh. Združiti mora delovanje klasične organizacije s prototipskimi posebnostmi dizajnerskega oddelka, še posebno na treh ključnih področjih: ocenjevanju prihodnosti, organizaciji dela in urejevanju statusa ter nagrad.

Organizacija dela: trajne naloge ali začasni projekti?

Različne vrste logike odsevajo tudi v načinu organizacije dela v podjetju. Delo v tradicionalnih podjetjih je sestavljeno iz serije trajajočih del - pripraviti je treba tridesetdnevni načrt, nadgraditi je treba glavni proizvod, upravljati in načrtovati naslednjo prodajno akcijo ... Vloga vsakega posameznika je trdno določena, nadomestilo, seveda je pri tem mišljena plača, se prav tako in skozi čas spreminja le malo. V dizajnerskem podjetju ali oddelku vsi živijo za projekt. Guru menedžmenta Tom Peters je o tem povedal: »Vse delo je le začasnega značaja, ljudje pa so ocenjeni glede na to, koliko vrednosti so sposobni dodati projektu.« Oba pristopa do dela sta potrebna, a nezadostna. V dnevnem poslu je delo v resnici vedno kombinacija nenehno trajajočih dejavnosti, ki se prepletajo s časovno omejenimi projekti. Trik je ravno v tem, kako izbrati slog, ki najbolj ustreza problemu. Le pomislimo, vsi posebni, nenavadni in izjemno uspešni izdelki, kot so iPod, Razr ali Mini, niso nastali kot plod standardiziranih procesov, temveč projektov. Vedno, kadar je izziv v ustvarjanju nove vrednosti oz. je treba zgrabiti novo priložnost, je rešitev v delovanju, kot ga poznajo ekipe dizajnerjev: ponavljalno delovanje, izdelava prototipa, ugotavljanje pravih odgovorov, izboljševanje in ponavljanje, dokler projekt ni popoln. Treba si je vzeti čas in si dati možnost za odkrivanje težav ter njihovo reševanje. Na drugi strani pa je treba nekatere funkcije, kot so vodenje nabave, računovodstva ter financ, prepustiti ljudem, ki so navajeni in usposobljeni za delo na takih položajih. Se vam zdi to shizofren način vodenja podjetja? Verjetno tudi je, saj podjetje deluje najbolje, kadar en del deluje kot računovodsko podjetje, drugi pa kot dizajnersko. Podobno delajo pri Googlu. Predsednik uprave Eric Schmid priznava, da del Googla deluje kot normalno podjetje (prodaja, marketing, finance, pravni in kadroviski sektor), drugi del, ki določa, katere proizvode lahko stranka pozneje vidi in občuti (programiranje, inženirstvo), pa deluje veliko bolj kot dizajnersko podjetje, brez prave hierarhije.

Status in nagrade: veliko zaposlenih ali uspeh z outsourcingem?

V tradicionalnih podjetjih ima status v podjetju veliko vlogo. Veliko je pehanja za najpomembnejše funkcije. Odnos med velikostjo podjetja in statusom je znan. Večji kot so prihodki podjetja in več kot ima podjetje zaposlenih, večji je status posameznika in večje so nagrade. Ravno zato velika večina menedžerjev bolj ceni znana kot neznan podjetja. Lažje in bolj varno je voditi milijonski posel kot pa izumiti novega. Med dizajnerji takega razmišljanja ni, ustvarjalnost se zbuja predvsem ob reševanju zahtevnih problemov. Najboljši dizajnerji navadno niso znani po dohodkih, ki so jih ustvarili, veliko bolj po izzivih, ki so jih premagali.

Kako uspeti

Upravljanje z modeloma *business-as-usual* in *business-by-design*, ki sta kakor yin in yang, pomeni ustvarjanje ravnotežja med številnimi nasprotujočimi si impulzi: ljudem je treba dati dovolj svobode, da sledijo svojim občutkom in željam, vendar morajo ostati odgovorni za svoje rezultate. Lestvico je treba postaviti visoko, a prav tako priznati, da je neuspeh včasih neizogibna posledica premagovanja novih nalog in teritorijev. Treba je storiti vse za navduševanje strank in zniževanje stroškov pri poslovanju z dobavitelji. Največji izziv za vse, tako poslovneže kot dizajnerje, pa je prav gotovo v spretnem prepoznavanju trenutnega dogajanja in intuitivnega napovedovanja prihodnosti. Na žalost ni drugega načina za uspeh.

Oblikovanje in dizajn nista eno in isto

Prva učna ura za menedžerje in vse poslovneže, ki imajo kar koli opraviti z dizajnom, je, da oblikovanje in dizajn nista isto. Oblikovanje je dajanje oblike, dizajn pa je kompleksnejši in zajema preoblikovanje potreb za kupca - značilnosti izdelka preliva v funkcionalnost. Steklenici denimo lahko naredite novo obliko ali pa jo, če tako narekujeta razvoj in trg, spremenite v vazo, kozarec ali nekaj tretjega. Tu se vzpostavi temelj razlik, tudi na ravni cene. Še več. Dizajn ni isto kot trženje, kot pogosto napačno sklepajo poslovneži. Dizajn sta postavljanje identitete in tesno sodelovanje pri razvoju novih izdelkov. Trženje je komuniciranje te identitete. Pred leti so se podjetja morda res ukvarjala z enim in drugim poslom, predvsem zato, ker je bilo v oglaševanju veliko zaslužka. Zdaj so se profesionalci na enem in drugem področju odločili, da bodo ali postavljali identitete ali oblikovali oglase in (oblike) komunicirali. Podjetja, ki vstopajo v stik s strokama, bi morala te razlike poznati in razumeti.

Avtor: ROK HUBER za Mojedelo.com

Ekipa Mojedelo.com

Ekipo zaposlitvenega portala MojeDelo.com tvori mlada, zagnana, motivirana, fleksibilna in profesionalna ekipa, ki dnevno svetuje delodajalcem pri objavi delovnih mest, iskalcem zaposlitve pa pomaga z nasveti in učinkovitimi strategijami za hitrejše in bolj učinkovito iskanje zaposlitve.