

## Pomen družbene odgovornosti v procesu upravljanja z dizajnom v organizaciji

Veronika Gruden\*

Fakulteta za dizajn, Prevale 10, 1236 Trzin, Slovenija  
veronika.gruden@fd.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako družbena odgovornost vpliva na proces dizajn menedžmenta v organizaciji?

**Namen:** Namen prispevka je ugotoviti značilnosti in vpliv družbeno odgovornih praks v procesih upravljanja z dizajnom, da bi spodbudili družbeno odgovorne oblikovalske rešitve. Cilj prispevka je proučiti proces upravljanja z dizajnom v kontekstu družbene odgovornosti.

**Metoda:** Izvedli smo kvalitativno raziskavo in sicer študijo predvsem tuje strokovne literature, s poudarkom na analizi raziskav tujih avtorjev. Uporabili smo naslednje metode raziskovanja: metodo deskripcije, komparacije, povzemanja, kompilacije ter metodo analize.

**Rezultati:** Na podlagi študije literature in raziskav z obravnavanega področja smo ugotovili, da je družbena odgovornost v procesu dizajn menedžmenta lahko zaznana kot individualna ali kot organizacijska dimenzija.

**Organizacija:** Raziskava je uporabna za menedžerje v tistih organizacijah, kjer je dizajn prepoznan kot dragoceno orodje za doseganje strateških ciljev in konkurenčnih prednosti. Spoznanja raziskave bodo lahko nadaljnja priporočila za uvajanje družbeno odgovornih konceptov v procese dizajn menedžmenta, saj vodenje tovrstnih projektov zahteva upoštevanje ne le gospodarskih, temveč tudi družbenih in okoljskih ter kulturnih vidikov tega procesa.

**Družba:** Raziskava se nanaša na opredelitev dejavnikov družbene odgovornosti pri vodenju oblikovalskih procesov ter na njihov vpliv na družbo kot celoto.

**Originalnost:** Aktualnost izbrane tematike se izkazuje v vedno večjem zavedanju, da dizajn nima le estetske vrednosti temveč je sredstvo za izboljšanje kakovosti življenja in življenjskih pogojev. Originalnost raziskave se kaže predvsem v osredinjenju na proces družbene odgovornosti v kontekstu upravljanja z dizajnom v organizaciji.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejili smo se na podobne raziskave, ki so že bile izvedene na tem področju. Nadaljnje raziskovanje bi lahko še bolj podrobno obravnavalo posamezne dejavnike družbene odgovornosti v odnosu do oblikovanja, kar bi celostno zaokrožilo raziskovanje področja.

**Ključne besede:** dizajn, dizajn menedžment, družbena odgovornost, organizacije, upravljanje, trajnostni razvoj, inovativnost.

## 1 Uvod

Podjetje je pomemben segment družbe, ki preko zaposlovanja, investicij, kapitala, nabave surovin in nenazadnje z vsakodnevnim poslovanjem, vpliva na svoje deležnike. Podjetja, ki razumejo družbene probleme imajo lahko večji vpliv na njihovo razreševanje, kot katerakoli javna institucija ali filantropska organizacija (Porter in Kramer, 2006). Takšne organizacije se zavedajo pomena družbene odgovornosti in jo vključujejo v svoje poslovanje: v odnosu do naravnega okolja, do svojih zaposlenih in drugih deležnikov podjetja – poslovnih partnerjev in širše družbe – kot tudi pri razvoju novih izdelkov in storitev. Še posebej pomembno pa je, da družbeno odgovornost podjetja vključujejo v svoje strateško vodenje. V obdobju hitrih sprememb poslovnega (in družbenega) okolja, so podjetja pričela priznavati dizajnu vedno večjo vlogo tudi pri naslavljanju in reševanju bolj kompleksnih družbenih in okoljskih problemov. Proizvajalci, pa tudi končni uporabniki, potrošniki, kupci, se vse bolj zavedajo, da vsak njihov produkt oz. storitev vpliva na globalno okolje, neustrezno zasnovani izdelki, sistemi in storitve pa prispevajo k okoljski in socialni degradaciji. Oblikovalski procesi so tako postali vse bolj zahtevni, saj uspešna podjetja s pomočjo tehnik inovativnega razmišljanja, vitkega razvoja, sposobnosti vodenja vzporednih in multidisciplinarnih procesov, hitrega prototipiranja in testiranja, razvijajo visoko diferencirane izdelke (KCDM, 2015). Vsak tovrsten proizvod oz. storitev pa terja obsežen prispevek in podporo številnih strokovnjakov, z različnih strokovnih področij, z različnim znanjem in veščinami. Iz tega razloga se je v podjetjih pojavila potreba za razvoj orodij za načrtovanje in izvajanje procesov upravljanja z dizajnom, t. i. dizajn menedžment.

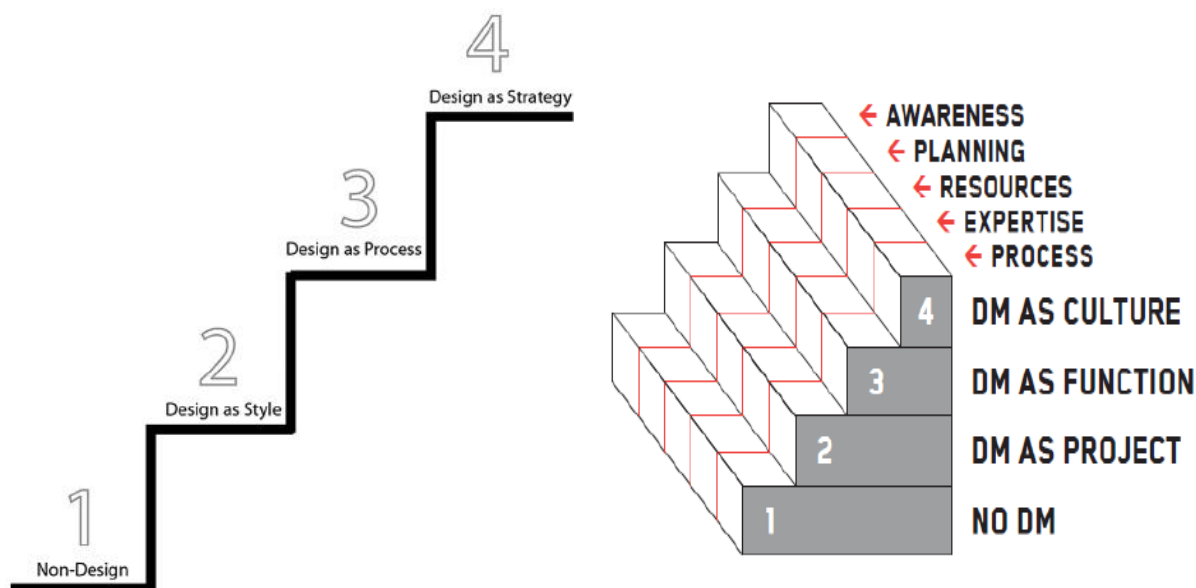
V prispevku smo preučili pomen koncepta družbene odgovornosti pri upravljanju oblikovalskih procesov v organizaciji, s pomočjo katerih lahko podjetje ustvari svojo identiteto in edinstveni strateški položaj na trgu. Družbena odgovornost podjetja namreč ne sme biti le sredstvo komuniciranja oddelka za odnose z javnostmi temveč mora prežemati vsa področja delovanja podjetja – tudi in predvsem oblikovanje. Ker estetika oblikovanja personalizira in povečuje uporabnost predmetov in izkazuje njihov pomen (De Mozota, 2016 v Gruden, 2016, str. 30), podjetja prepoznavajo dizajn tudi kot dragoceno orodje za doseganje strateških ciljev in konkurenčne prednosti. Družbena odgovornost mora biti zato integrirana v vse končne produkte in storitve.

Namen prispevka je ugotoviti značilnosti in vpliv družbeno odgovornih praks v procesih upravljanja z dizajnom, da bi spodbudili družbeno odgovorne oblikovalske rešitve. Cilj prispevka je definirati področja upravljanja z dizajnom ter preučiti v kakšni povezanosti so lahko ti procesi z družbeno odgovornostjo podjetja.

## 2 Teoretična izhodišča

V literaturi obstajajo številne definicije dizajn menedžmenta, ki ponazarjajo sinergijo med ustvarjalnim in poslovnim področjem. Po Kootstri (2009, str. 9) se koncept dizajn menedžmenta nanaša na določene upravljalvske dejavnosti, metode in veščine, ki so potrebne za optimizacijo in upravljanje procesa oblikovanja. Kootstra tudi trdi, da se dizajn

menedžment, kot strokovno področje osredotoča tako na vizualne kot nevizualne vidike, pri čemer gre pri vizualnih vidikih za manifestacijo blagovne znamke oz. produkta, ne-vizualni vidiki pa zajemajo razvoj, proizvodnjo, distribucijo, prodajo, dobavo ali servisiranje izdelkov. Design Management Institute (DMI) navaja, da dizajn menedžment obsega izvajanje procesov, poslovnih odločitev in strategij, ki omogočajo inovacije in ustvarjajo učinkovito zasnovane izdelke, storitve, komunikacijo in blagovne znamke, ki izboljšujejo kakovost življenja in zagotavljajo uspeh podjetju ( Best, 2015 v Koklacova & Volkova, 2017, str. 104). Wolff and Amaral (2016, str. 145) dizajn menedžment razumeta kot »namerno uporabo dizajna kot orodja za načrtovanje, proizvodnjo in prodajo blaga z namenom, da se strateški cilji podjetja implementirajo v izdelke in storitve, kar podjetje razlikuje od svojih konkurentov, s tem pa se izboljša tudi organizacijska učinkovitost. Podobno definira dizajn menedžment avtorica Borja de Mozota, ki pravi, da gre za “formalni program oblikovalskih aktivnosti znotraj korporacije, z namenom doseganja dolgoročnih ciljev podjetja” (Borja de Mozota, 2003, str. 71). Avtorji upravljanje z dizajnom pojmujejo na več ravneh npr. Borja de Mozota (2003) omenja operativno, funkcionalno in strateško raven. Na operativni ravni je glavna dejavnost upravljanje posameznih oblikovalskih projektov. Na funkcionalni ravni je oblikovanje strukturirano in integrirano v vse poslovne funkcije, na strateški ravni pa se oblikovalsko razmišljanje uporablja kot sredstvo za doseganje inovacij in dolgoročna oblikovalska vizija je vključena v korporativno dejavnost. Pri tem Topalian ugotavlja, da je v organizaciji potrebno upravljati z dizajnom na vseh ravneh sočasno, tako na korporativni ravni, kot tudi na projektni ravni (Koklacova & Volkova, 2017, str. 104). Pri raziskovanju in implementaciji dizajn menedžmenta v podjetja sta se uveljavila dva modela, ki sta si po zasnovi podobna in sicer t.i. model »oblikovalske lestve« ( angl. »design ladder«), ki ga je razvil danski dizajn center (Danish Design Centre). Model meri zrelost dizajna v podjetjih in predvideva štiri stopnje vključenosti dizajna v delovanje podjetja in sicer na prvi stopnji podjetje ne uporablja oblikovanja, na drugi stopnji se oblikovanje uporablja v posameznih projektih in je osredinjeno na zunanji videz, na tretji stopnji je oblikovanje razumljeno kot proces oz. kot razvoj izdelka in na zadnji stopnji je vključeno v strategijo podjetja, kot orodje za razvoj inovacij. Drugi model, ki je bil razvit v sklopu raziskovanja organizacije Design Management Europe je t.i. »stopniščni model« (angl. »staircase model«), ki je prav tako štiristopenjski model, vendar je ključna razlika v tem, da so štiri stopnje opredeljene na podlagi petih dejavnikov, zaradi česar stopniščni model dizajn menedžment v podjetju pojasnjuje bolj podrobno. Kootstra (2009, str. 15) te dejavnike definira kot: zavest o potencialnih koristih dizajn menedžmenta, dizajn menedžment kot obvladovanje procesa, vključenost upravljanja z oblikovanjem, znanja in kompetence ter sredstva in viri. Druga razlika je, da se pri stopniščnem modelu bolj osredotočamo na upravljanje z dizajnom, namesto zgolj na uporabo samega dizajna. V obeh modelih je razvidno, da podjetje na najvišji stopnici poudarja strateški pomen oblikovanja (DME, 2009, str. 12).



Slika 1. Modela »oblikovalske lestve« in »stopnišnega modela«

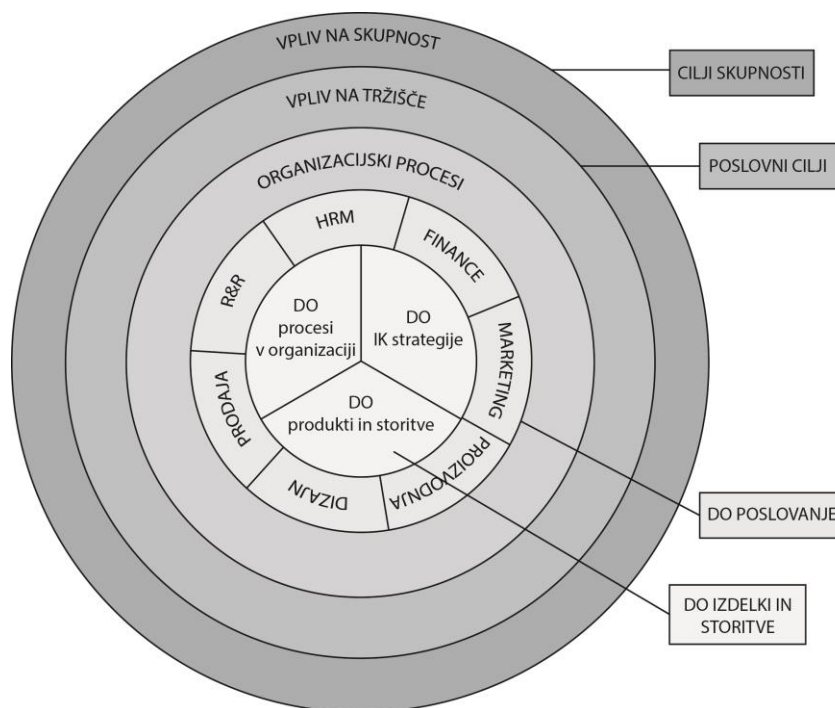
Vir: Danish Design Centre (2016)

Vir: Koostra, G. (2009)

Stegall (2006 v Koo, 2016, str. 499 ) trdi, da je osrednja točka družbene odgovornosti podjetij področje oblikovanja (in vsi njegovi pomožni ali povezani poklici: arhitektura, industrijsko oblikovanje, interaktivno oblikovanje, oblikovanje storitev itd.). Da bi lahko bolje razumeli povezavo procesov dizajn menedžmenta ter družbene odgovornosti je potrebno najprej izpostaviti pomembno vlogo, ki jo ima dizajn v procesu razvoja izdelka. Avtorji Esslinger, Fiksel, Morelli in drugi, so mnenja, da imajo oblikovalci ključno vlogo in vpliv na razvoj družbeno odgovornih proizvodov zaradi svoje vloge v zgodnji fazi procesa razvoja izdelka. V tej zgodnji fazi se sprejemajo najpomembnejše odločitve glede stroškov, izgleda, uporabljenega materiala, načina izdelave, učinkovitosti in kakovosti. Hkrati so to dejavniki, ki neposredno vplivajo na vpliv izdelkov in storitev na družbo in naravno okolje (Esslinger, 2009; Fiksel, 2009; Morelli, 2007; Shedroff, 2009; Van Hemel, 1998; Whiteley, 1993) v Koo (2016, str. 51). Mnogo podjetij iz tega razloga dizajna ne obravnava le kot oblikovalskega procesa, ki generira izdelke, temveč kot organizacijski proces, ki vodi v nove strategije in inovacije, ki naslavljajo družbene in okoljske izzive. Koo in Cooper (2011, str. 70) sta definirala družbeno odgovornost dizajn menedžmenta kot:

- oblikovanje poslovnih in organizacijskih procesov, povezanih z družbeno odgovornostjo ter
- ustvarjanje oblikovalskih izidov, ki vključujejo a) družbeno odgovorne produkte in storitve, b) družbeno odgovorne procese v organizaciji ter c) družbeno odgovorne informacijsko – komunikacijske strategije.

Po mnenju avtoric Koo in Cooper (2011, str. 69 -79) ima dizajn menedžment potencial, da strategije in taktike družbene odgovornosti podjetij prenese ne le v izdelek, temveč tudi v poslovne in komunikacijske procese podjetja, ki ustvarjajo sinergije s poslovnim okoljem ter skupnostjo, v kateri podjetje deluje. Na ta način si podjetje zagotovi dolgoročni obstoj na tržišču.



Slika 2. Model »družbeno odgovornega dizajn menedžmenta«

Vir: Povzeto po Koo, Y. & Cooper, R. (2011)

Zamisel o družbeno odgovornem dizajn menedžmentu se je razvijala vzporedno s konceptom korporativne družbene odgovornosti podjetij, kot odgovor na socialna, gospodarska in okoljska vprašanja, povezana z neodgovorno porabo in potrošnjo (Cooper, 2005). Družbena odgovornost podjetja, se po mnenju avtoric Koo in Cooper (2011, str. 71), manifestira na področjih zaposlovanja in delovnega okolja, trga ter odnosov s poslovnimi partnerji ter potrošniki, dobaviteljske verige ter skupnosti oz. okolja v katerem podjetje deluje.

Družbena odgovornost do tržišča se izkazuje z odgovornostjo do etičnih poslovnih praks, družbeno odgovornih izdelkov in storitev ter do poštenega zaposlovanja in ustvarjanja novih delovnih mest in inovacij, ki izboljšujejo življenjske pogoje. Družbena odgovornost do zaposlenih se izkazuje kot razumevanje zaposlenih v različnih delovnih okoljih ter kot upoštevanje in vključevanje zaposlenih v strateške odločitve podjetja. Družbena odgovornost nabavne verige pomeni etično upravljanje odnosov z dobavitelji in nabavnih procesov, družbeno odgovorno delovanje v skupnosti pa naslavlja okoljske in družbene vidike lokalnih skupnosti. Ta področja pogosto delujejo vsak s svojo kulturo, lastnimi vrednotami in mnenji ter lastno dinamiko, zato so Libânio, Amaral & Migowski (2017, str. 195) definirali

kompetence dizajn menedžerja za učinkovito upravljanje navedenih projektov. Te so: podjetniške kompetence, obsežno tehnično znanje, specifične strokovne kompetence, vodstvene sposobnosti, projektna naravnost, sposobnost usklajevanja različnih interesov, poleg tega, da znajo motivirati in so sposobni vplivati na ekipo. Zaradi vse večje potrebe družbe po trajnostnih izdelkih in družbeno odgovornih storitvah, med kompetencami strokovnjakov pomembno mesto zaseda kompetenca pismenosti na področju družbene odgovornosti (Best 2010, str. 9).

Tistim organizacijam, ki poudarjajo pomen družbene odgovornosti v okviru svojih upravljaljskih struktur in ponudbe izdelkov in storitev, to omogoča, da izkoristijo dizajn za inovacije (Knoškova, 2011). Toda do tega lahko pride le, če je proces upravljanja z dizajnom dobro voden. Tudi Evropska komisija meni, da dizajn menedžment spada pod področje upravljanja z inovacijami, podjetja pa potrebujejo inovacijsko sposobnost, da se lahko odzovejo na nove tržne priložnosti ali grožnje (EU, 2009, str. 9). Borja de Mozota (2003, str. 115) trdi, da »uspešne inovacije vodijo v izboljšanje samih proizvodov in organizacijskih procesov v podjetju«.

Pri razvoju raziskovalnega vprašanja smo izhajali iz navedbe Mellesa, ki pravi, da morajo potrošniki, proizvajalci in oblikovalci prevzeti odgovornost za svoje odločitve v zvezi z oblikovanjem, v svetu, kjer vlada zmanjševanje virov in podnebne spremembe (Melles et al., 2011, str. 143-158). Ker končni rezultat oblikovalskega procesa ni vedno le proizvod ali storitev, temveč je lahko tudi poslovni model, ki razvoj tovrstnih izdelkov upravlja, nas je zanimalo kako družbena odgovornost vpliva na proces upravljanja z dizajnom v organizaciji. Kusz (2005, str. 32) namreč trdi, da bodo prizadevanja podjetij za zagotovitev optimalnih trajnostnih rešitev neuspešna, brez učinkovitega poslovnega modela, ki bi ustrezal potrebam trga, interesnim skupinam oz. deležnikom in širše skupnosti, ki jim dizajn služi.

### 3 Metoda

Članek lahko opredelimo kot pregledni znanstveni članek, kjer smo uporabili kvalitativno metodo raziskovanja – predvsem analizo in interpretacijo sekundarnih virov, kot jih opisuje Zelenika (2000, str. 338), pri čemer smo uporabili še: metodo deskripcije (opredelili smo pojme, opisali dejstva in obravnavano teorijo), metodo povzemanja (povzemali smo dejstva drugih avtorjev in njihovih raziskav, ki bodo izhodišča za našo raziskavo), metodo komparacije (primerjali smo različne metode, pristope in raziskave drugih avtorjev) in metodo kompilacije (na osnovi stališč drugih avtorjev smo oblikovali sintezo ugotovitev). Izbor ustrezne literature je izveden z vključitvijo glavnih akademskih bibliografskih baz kot npr. Elsevier, Emerald, Ebsco, Springer in DOAJ ter Cobiss in DIKUL. Pri iskanju in identificiranju možne literature smo uporabili ključne besede (tudi v angleščini) kot so dizajn, dizajn menedžment, družbena odgovornost, organizacije, upravljanje, trajnostni razvoj, inovativnost. Pomagali smo si predvsem z uvodnimi predstavitvami posameznih prispevkov, ki smo jih sortirali po ključnih poudarkih. Članki, ki smo jih uporabili pri raziskovalnem delu

so zbrani v Tabeli 1. Pri sami klasifikaciji člankov smo v največji možni meri upoštevali še letnico objave in faktor vpliva publikacije.

Tabela 1. Seznam uporabljenih referenc

<b>Avtor</b>	<b>Naslov reference</b>
Papanek, V. (1991)	Design for the real world: human ecology and social change
Melles, G., De Vere, I. & Mišič, V. (2011)	Socially responsible design: Thinking beyond the triple bottom line to socially responsive and sustainable product design
Borja de Mozota, B. (2003)	Design management
Cooper, R. (2005)	Ethics and Altruism: What Constitutes Socially Responsible Design?
Esslinger, H. (2006)	A fine line: How design strategies are shaping the future of business
Koo, Y. (2016)	The Role of Designers in Integrating Societal Value in the Product and Service Development Processes
Kootstra, G.L. (2009)	The Incorporation of Design Management in today's business practices, An analysis of design management practices in Europe
Koklacova, S. & Volkova, T. (2017)	Design management in the context of social responsibility
Knoškova, L. (2011)	Design management
Kusz, J. (2005)	When "Good" Design Means Responsible Design
Libanio, C., Amaral, F.G. & Migowski, S.A. (2017)	Classification of competencies in design management: Individual, collective and organizational levels
Madsen, P. (2005)	Responsible Design and the Management of Ethics
Moir, L. (2001)	What Do We Mean by Corporate Social Responsibility
Morelli, N. (2007)	Social innovation and new industrial contexts: Can designers "industrialize" socially responsible solutions?
Wolf, F. & Amaral, F.G. (2016)	Design management competencies, process and strategy: A multidimensional approach to a Conceptual Model
Best, K. (2007)	The Fundamentals of Design Management
Bizjak, N. (2011)	Design kot element konkurenčne prednosti podjetja

## 4 Rezultati in razprava

Ugotovitve raziskave, ki se je nanašala na pregled literature s področja družbene odgovornosti v procesih dizajn menedžmenta so temeljile na širokem obsegu definicij pojmov "dizajn", "dizajn menedžment" in "družbena odgovornost". Rdeča nit teh pojmov temelji na uspešnosti podjetij pri prepoznavanju dodane vrednosti koncepta družbene odgovornosti, v smislu obvladovanja odnosov z deležniki in okoljem oz. v prepoznavanju pomena dizajna in upravljanja z oblikovalskim procesom, ki je povezan z notranjimi in zunanji deležniki. V Tabeli 2 smo zbrali ključne ugotovitve nekaterih avtorjev iz Tabele 1. Članki ostalih avtorjev služijo kot teoretična dopolnitev prispevka.

Tabela 2: Tabela najpomembnejših ugotovitev

<b>Avtor</b>	<b>Ključna ugotovitev</b>
Papanek, V. (1991)	Oblikovalci morajo poznati ključna okoljska vprašanja, da spoznajo posledice oblikovalskih stvaritev.
Melles, G., De Vere, I. & Mišič, V. (2011)	Potrošniki, proizvajalci in oblikovalci morajo prevzeti odgovornost za svoje odločitve v zvezi z oblikovanjem.  Oblikovanje se lahko uporablja kot sredstvo za krepitev moči uporabnika in posredno tudi samih oblikovalcev.
Borja de Mozota, B. (2003)	Oblikovanje ustvarja vrednost tako v procesu inoviranja proizvodov, kot tudi pri organizacijskih procesih v podjetju.
Cooper, R. (2005)	Družbeno odgovorne oblikovalske rešitve so se razvijale sočasno s korporativno družbeno odgovornostjo podjetij, kot odgovor na izzive povezane z neodgovorno porabo in potrošnjo.
Esslinger, H. (2006)	Oblikovalci imajo možnost vplivati na družbo in okolje v zgodnji fazi razvoja izdelka.
Koo, Y. (2016)	Oblikovanje ima potencial, da strategije družbene odgovornosti prenese v izdelek oz. v storitev podjetja.
Koklacova, S., Volkova, T. (2017)	Obstoječi pristopi dizajn managementa ne vključujejo družbeno odgovornih vidikov, zato obstaja potreba po bolj družbeno odgovornih poslovnih modelih.
Knoškova, L. (2011)	Organizacije, ki poudarjajo pomen družbene odgovornosti, lahko izkoristijo dizajn za inovacije.
Kusz, J. (2005)	Potreben je učinkovit poslovni model za zagotovitev optimalnih trajnostnih rešitev.  Oblikovalci sprejemajo odločitve za življenjski cikel izdelkov, zato so ključni pri uveljavljanju družbene odgovornosti.
Libanio, C., Amaral, F.G. & Migowski, S. A. (2017)	Definirali so kompetence dizajn managerjev.
Madsen, P. (2005)	Za razvoj družbeno odgovornega oblikovanja morajo oblikovalci opredeliti cilj, sredstva ter poznati omejitve.
Morelli, N. (2007)	Pogoja za trajnostne inovacije izdelkov sta sooblikovanje in sodelovanje civilne družbe.
Best, K. (2007)	Zaradi vse večjih potreb družbe po trajnostnih in družbeno odgovornih proizvodih, med oblikovalci letih pomembno mesto zavzema kompetenca pismenosti na področju družbene odgovornosti.
Davey, C.L. et.al. (2002)	Intervencije družbeno odgovornega oblikovanja zajemajo etične, čustvene in humanitarne vrednote.
Shedroff, N. (2009)	Oblikovalci sami izrazijo potrebo po boljšem razumevanju negativnega okoljskega in družbenega vpliva proizvodov in storitev, ki jih oblikujejo.

Pojem dizajn menedžmenta smo opredelili kot implementacijo dizajna v izvajanje dejavnosti znotraj korporacije, z namenom oblikovanja in doseganja dolgoročnih ciljev in strategije podjetja. V raziskavi smo na teoretski ravni analizirali več različnih modelov za implementacijo dizajn menedžmenta v podjetja, pri čemer je bilo ugotovljeno, da večina



modelov prepoznava vsaj tri skupne procese in sicer upravljanje z dizajnom na ravni posameznih projektov, kar bi lahko bila operativna raven, v smislu estetske funkcije, na ravni procesov v posameznih oddelkih (razvoj, marketing, trženje ipd.) ter na strateški ravni vodstva, kjer je dizajn že vključen v strateške dokumente podjetja.

Pregledana literatura je bila osredinjena na preučevanje odnosov z notranjimi in zunanji deležniki. Kot elemente korporativne družbene odgovornosti se v veliki večini navaja etično delovanje organizacije, etično upravljanje in vodenje projektov. Ti dejavniki spodbujajo oblikovalce, predvsem pa dizajn managerje k definiranju lastnih pristojnosti, odgovornosti in kompetenc, ki so potrebne in pomembne za družbeno odgovorno delovanje podjetja. Pomen kompetence družbene odgovornosti izpostavi že Papanek (1991), ki trdi, da se morajo oblikovalci ukvarjati z okoljskimi vprašanji (proizvodnja toplogrednih plinov, kisli dež, onesnaževanje tal, uničevanje habitatov in vrst itd.), da lahko spoznajo, na kakšen način vsak proizvod in storitev, ki jo oblikujejo vpliva na globalno okolje in vire. V kontekstu razumevanja družbeno odgovornega oblikovanja, morajo oblikovalci kot trdi Madsen (2005, str. 38) opredeliti kaj je treba storiti (cilj), kako to storiti (sredstva) in identificirati omejitve, v katerih delujejo.

V prispevku smo proučevali kako družbena odgovornost vpliva na proces upravljanja z dizajnom v organizaciji. Pri analizi posameznih prispevkov smo ugotovili, da se družbena odgovornost v organizaciji razvija v dveh dimenzijah in sicer, kot *individualna dimenzija*, ki predvideva, da oblikovalci sami izrazijo potrebo po boljšem razumevanju negativnega okoljskega in družbenega vpliva proizvodov in storitev, ki jih oblikujejo, ter poskušajo razumeti, kakšne so potrebne spremembe pri razvoju izdelkov in storitev, da bi prispevale k trajnostnemu poslovanju (Shedroff, 2009 v Koo, 2016, str. 51). Podobno trdi Kusz (2005, str. 29), ki pravi, da družbena odgovornost podjetja izhaja iz vrednot in norm oblikovalcev, zaposlenih in vodstva ter etičnih standardov podjetja. Oblikovalci dnevno sprejemajo odločitve glede uporabe virov in življenjskih ciklov izdelkov in storitev ter načina zaznavanja podjetja ali blagovne znamke, zato so po mnenju Kusza (2005, str. 26-29) bistveni za uveljavljanje družbene odgovornosti.

Druga dimenzija je *organizacijska dimenzija*, ki predvideva, da je oblikovanje vključeno v družbeno odgovorno strategijo podjetja in na ta način regulirano. Družbena odgovornost v podjetju spodbuja večjo finančno preglednost in etične naložbe, hkrati pa podpira vrsto konvencionalnih praks upravljanja, vključno z vzpostavljanjem partnerstev v okolju ter s sodelovanjem na področju uporabe tehnologije pri razvoju novih izdelkov in storitev, s pomočjo integriranih pristopov (Moir, 2001). Ker v procesu odločanja v podjetjih praviloma prevladuje ekonomski imperativ, kar določa, v kolikšni meri so socialna in okoljska vprašanja vključena v temeljno poslovno strategijo podjetij in v proces upravljanja z dizajnom, so mnogi raziskovalci področja družbene odgovornosti podjetij poudarili, da mora biti strategija in vizija družbene odgovornosti podjetij dosledno izražena s strani višjih vodstvenih kadrov (Karna, Hansen in Heikki, 2003; Rowe, 2006). Tudi Porter in Kramer (2002) sta mnenja, da v organizaciji lahko obstajajo nekatere nasprotujoče si prednostne naloge med

menedžmentom podjetij, katerih glavna skrb je gospodarska vrednost (tj. produktivnost in učinkovitost) in oblikovalci, katerih glavna skrb je skrb za končnega "uporabnika" ali »potrošnika« (Buchanan, 2000; Press & Cooper, 1995). Slednji namreč pričakujejo izdelke, ki so bolj funkcionalni, bolj zanesljivi, varnejši za uporabnika, prijaznejši do okolja in še vedno privlačni (Kusz, 2005, str. 29).

Dizajn ustvarja vrednost na obeh področjih, tako v procesu razvoja novih izdelkov ali storitev, kot tudi v samem procesu upravljanja. Po mnenju Mellesa, De Vere & Mišiča, se v organizacijah, ki spodbujajo družbeno odgovorne prakse, dizajn menedžment obravnava kot sredstvo za krepitev moči uporabnikov, hkrati pa posredno tudi oblikovalcev, ki želijo razviti izdelke (in / ali sisteme in storitve), ki obravnavajo holistične potrebe družbe.

Skupno vsem pregledanim definicijam je, da se koncept družbene odgovornosti organizacije veže predvsem na doseganje smotrov in ciljev organizacije, ki naj bi imeli ugodne učinke ne le na organizacijo samo, temveč tudi na širšo skupnost. Intervencije družbeno odgovornega oblikovanja, pa so bodisi osredotočene na posameznika ali širšo družbo, presegajo ekonomske vidike in zajemajo etične, čustvene in humanitarne vrednote (Davey et al., 2002). Morelli (2007, str. 3-21) izpostavlja sooblikovanje in sodelovanje skupnosti kot pogoj za trajnostne inovacije izdelkov. Nasploh lahko ustvarjanje sinergije s skupnostjo organizacijam prinese večje koristi, predvsem z vidika pozitivne podobe v javnosti, inovativnih proizvodov in storitev, visoko kvalificiranih in motiviranih zaposlenih in možnosti prodora na nove trge.

Ugotovili smo, da sedanji pristopi dizajna menedžmenta ne vključujejo nujno družbeno odgovornih vidikov v teoriji in praksi, zato obstaja potreba po bolj družbeno odgovornih poslovnih modelih, ki bodo oblikovalcem, dizajnerjem in njihovim timom pomagali razumeti te vidike, da bi razvili bolj družbeno odgovorne in trajnostne rešitve (Koklacova & Volkova, 2017, str. 101). Iz literature je razvidno, da je za uresničitev ideje o družbeno odgovornem oblikovanju ključnega pomena zavezanost podjetij družbeni odgovornosti. V tem smislu je obseg vključenosti družbene odgovornosti podjetij v strategijo in vizijo organizacije, močan kazalnik upravljanja z družbeno odgovornim dizajnom. V literaturi smo zaznali, da je zavezanost korporacije za upravljanje z družbeno odgovornimi oblikovalskimi praksami lahko odvisna od stališč in etosa samih oblikovalcev (individualna dimenzija) oz. od interesov podjetja in njegovih deležnikov (organizacijska dimenzija). Ker se, glede na analizirano literaturo, družbeno odgovornost podjetij vse bolj obravnava kot nujna strateška priložnost za obvladovanje izzivov, s katerimi se srečujejo organizacije, je nadaljnja razprava možna v smeri sodelovanja z širšo skupnostjo, s pomočjo katerega bi bilo možno nakazati posamezne rešitve. Iz tega vidika lahko opredelimo koncept ko - dizajna, kjer se oblikovalci učinkovito povezujejo s skupnostmi in nato skupaj sooblikujejo oblikovalske rešitve, ki krepijo moč skupnosti in uporabnikom omogočajo, da oblikuje »lastno« rešitev (Melles, De Vere & Mišič, 2011, p. 143-158).

## 5 Zaključek

Namen preglednega znanstvenega članka je bil ugotoviti značilnosti in vpliv družbeno odgovornih praks v procesih upravljanja z dizajnom, da bi spodbudili družbeno odgovorne oblikovalske rešitve ter ponazoriti kako je lahko uresničevanje načel družbene odgovornosti podjetij povezano s principi dizajn menedžmenta. Z raziskavo smo želeli pojasniti korelacijo med obema pojmom, saj družba vse bolj priznava potrebo po trajnostnih proizvodih in družbeno odgovornih storitvah. Na drugi strani pa so po opravljenih raziskavah podjetja uspešnejša, če uspejo uspešno izkoristiti potencial oblikovanja in povezati poslovno in kreativno področje delovanja. Poslanstvo podjetij je v zadnjem obdobju tesno povezano z družbeno odgovornostjo. Družbeno odgovornost podjetja lahko komunicirajo preko svojih izdelkov, storitev oz. blagovne znamke, zato je toliko bolj pomembno, da so oblikovalski procesi na vseh ravneh podjetja ustrezno vodeni. Slednje pomeni usklajenost resursov za izvedbo oblikovalskih projektov na vseh ravneh. Velik del oblikovalskega procesa se dogaja v sodelovanju s strokovnjaki z drugih področij, tako da je neposreden vpliv oblikovanja na končni rezultat težko v celoti ločiti od drugih funkcij. Nekateri od teh vplivov, kot so enostavnost uporabe in privlačnosti izdelkov in storitev, so jasno povezani z dizajnom, medtem ko so drugi, kot so izboljšanje inovacijskih procesov in delovnih pogojev, varnost izdelkov idr. povezani tudi z drugimi deležniki v podjetju. Poslovna strategija je odvisna od skupnih sinergij različnih funkcij (razvoja, trženja, upravljanja človeških virov, oblikovanja, idr.). V ospredje tako stopajo kompetence dizajn managerjev, ki morajo biti pismeni tudi na področju družbene odgovornosti. Da bi dosegli premik k večji učinkovitosti principa družbene odgovornosti, je potrebno vloge in potrebe potrošnikov bolje razumeti, ter učinkovito razviti večje družbeno, etično in okoljsko zavedanje potrošnikov (Bhamra, Lilley, & Tang, 2011). Raziskava je uporabna za vse organizacije, kjer je dizajn prepoznan kot dragoceno orodje za doseganje strateških ciljev in konkurenčnih prednosti. Spoznanja raziskave bodo lahko nadaljnja priporočila za uvajanje družbeno odgovornih konceptov v procese dizajn menedžmenta, saj vodenje tovrstnih projektov zahteva upoštevanje ne le gospodarskih, temveč tudi družbenih in okoljskih ter kulturnih vidikov tega procesa. Aktualnost izbrane tematike se izkazuje v vedno večjem zavedanju, da dizajn ni le nekaj lepega in na pogled privlačnega temveč je lahko sredstvo za izboljšanje kakovosti življenja in življenjskih pogojev. Raziskava je zajela le del področja, saj gre za zelo širok in večplasten pojem, poudarek pa je namenjen sodelovanju med oblikovalci, dizajn managerji in podjetjem oz. širšim okoljem, s katerim lahko ključno prispevamo k trajnostnemu razvoju. Nadaljnje raziskovanje bo možno v smeri okoljskega in ekonomskega vidika te široke paradigme oz. bolj konkretno usmerjeno v ožja področja, kot so vodenje posameznih procesov, kompetence dizajn managerjev, inoviranje in inovacijski procesi v dizajn menedžmentu idr. Celovit in strateški pogled na družbeno odgovornost podjetij bo dosegel dolgoročne strateške prednosti, skupaj s socialnimi in okoljskimi prispevki. Če želijo dizajnerji in dizajn menedžerji še naprej igrati vlogo pri razvoju strategije podjetij, jih morajo vključiti v svoje razmišljanje.

## Reference

1. Best, K. (2010). *The Fundamentals of Design Management*. Lausanne: AVA Publishing SA
2. Bizjak, N. (2011). *Design kot element konkurenčne prednosti podjetja*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
3. Borja de Mozota, B. (1992). *Design Education and Research: A Theoretical Model for the Future*. *DMI Review* 3 (4), pp. 19-25.
4. Borja de Mozota, B. (2003). *Design management*. New York: Allworth Press
5. Bhamra, T., Lilley, D., & Tang, T. (2011). *Design for sustainable behaviour: Using products to change consumer behaviour*. *The Design Journal*, 14(4), pp. 427-445.
6. Bruce, M. & Cooper, R. (1997). *Marketing and Design Management*. London: Thompson Business Press.
7. Buchanan, R. (2000). *Good design in the digital age*. *AIGA Journal of Design for the Network Economy*, 1(1), pp. 1-5.
8. COOPER, R. (2005): *Ethics and Altruism: What Constitutes Socially Responsible Design?* *Design management Review* 16 (3): pp. 10-18
9. Davey, C.L., Cooper, R., Press, M., Wootton, A.B. and Olson, E. (2002 “Design Against Crime: Design Leadership in the Development of Emotional Values”, 11th International Conference, Design Management Institute, Boston, United States, 10th-12th June
10. Doebele, J. (2005). *The importance of corporate responsibility*. *The Economist*. Najdeno na: [http://www.graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/eiuOracle\\_CorporateResponsibility\\_WP.pdf](http://www.graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiuOracle_CorporateResponsibility_WP.pdf).
11. Esslinger, H. (2009). *A fine line: How design strategies are shaping the future of business*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
12. Gruden, V. (2016). *Dizajnerji danes oblikujejo prihodnost podjetij*. *Lesarski utrip* 22 (159), pp. 30-31
13. Jančič, Z. (2002). *Nova družbena odgovornost podjetij*. *Industrijska demokracija*, 12 (4).
14. Karna, J., Hansen, E., & Heikki, J. (2003). *Social responsibility in environmental marketing planning*. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), pp. 848-871.
15. Koo, Y. (2016). *The Role of Designers in Integrating Societal Value in the Product and Service Development Processes*. *International Journal of Design*. 10 (2), pp. 49-65
16. Kootstra, G.L. (2009). *The Incorporation of Design Management in today's business practices, An analysis of design management practices in Europe*. Rotterdam: Centre of brand, reputation and design management, Innholland, University of Applied Sciences.
17. Koklacova, S., Volkova, T. (2017). *Design management in the context of social responsibility*. *Journal of Business Management* 12, pp. 101-112.
18. Knoškova, L. (2011) *Design management*. *Studia commercialia Bratislavensia*. Volume 4; Number 13 (1/2011); pp. 91-101
19. Kusz, J. (2005). *When “Good” Design Means Responsible Design*. *Design Management Review* 16 (3), pp. 29-36.
20. Libanio, C., Amaral, F. G. & Migowski, S.A. (2017). *Classification of competencies in design management: Individual, collective and organizational levels*. *Strategic Design Research Journal*, 10 (3), pp. 195-203.
21. Madsen, P. (2005): *Responsible Design and the Management of Ethics*. In *Design Management Review* 16 (3): pp. 37-41.
22. Melles, G., De Vere, I., Mišič, V. (2011). *Socially responsible design: Thinking beyond the triple bottom line to socially responsive and sustainable product design*. *CoDesign* 7 (3-4): pp. 143 – 158.

23. Moir, L. (2001) "What Do We Mean by Corporate Social Responsibility?" *Corporate Governance*, Vol.1, Iss. 2, pp16-22.
24. Morelli, N. (2007). Social innovation and new industrial contexts: Can designers "industrialize" socially responsible solutions? *Design Issues* 23 (4),pp. 3-21.
25. Papanek, V. (1991). *Design for the real world: human ecology and social change*. Revised 2<sup>nd</sup> ed. London: Thames & Hudson.
26. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 56-68.
27. Potočan, V. & Mulej, M. (2007). Družbena odgovornost trajnostnega podjetja. *Organizacija*, 40(5).
28. Westcott, M., Sato, S., Mrazek, D., Wallace, R., Vanka, S., Bilson, C. & Hardin, D. (2013). The DMI Design Value Scorecard: A new design measurement and management model. *Des. Manag. Review* 24, pp. 10-16.
29. Wolf, F., Amaral, F.G. (2016). Design management competencies, process and strategy: A multidimensional approach to a Conceptual Model. *Strategic Design Research Journal* 9 (3), pp. 145-154.
30. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.

\*\*\*

**Veronika Gruden** je magistrirala na področju kadrovskega managementa na Fakulteti za družbene vede, Univerze v Ljubljani. Zaposlena je na Fakulteti za dizajn, pridruženi članici UP, kjer je odgovorna za področje upravljanja s kakovostjo. Je tudi predavateljica in predstojnica katedre za dizajn menedžment. Je doktorska študentka Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu

\*\*\*

## **Abstract:**

### **The Importance of Social Responsibility in the Process of Design Management in Organization**

**Research Question (RQ):** In the article we will answer the question as how does corporate social responsibility affect the design management process in an organization?

**Purpose:** The purpose of this paper is to identify the characteristics and impact of socially responsible practices in design management processes in order to promote socially responsible design solutions. The aim of the paper is to examine the design management processes in the context of social responsibility.

**Method:** A qualitative survey will be conducted, namely, a study of foreign professional literature with an emphasis on the analysis of research written by foreign authors. We will use the following methods of research: the method of description, comparison, summation, compilation and the method of analysis.

**Results:** Based on the study of literature and research from the subject area, we have found that social responsibility in the process of design management can be perceived as an individual or organizational dimension.

**Organization:** The research will be useful for managers in those organizations where design is recognized as a valuable tool for achieving strategic goals and competitive advantages. The findings of the research can be considered as further recommendations for the introduction of socially responsible concepts in the design management processes, since the management of such

projects requires taking into account not only the economic but also social, environmental and cultural aspects of this process.

**Society:** The research will address the definition of factors of social responsibility in the design management processes and their impact on society as a whole.

**Originality:** The relevance of the selected topic is reflected in the growing awareness that design is not just something beautiful and appealing, but can be a mean of improving the quality of life and living conditions. The originality of the research is mainly reflected in the focus on the process of social responsibility and its impact on the design process.

**Limitations / further research:** The study will be confined to similar research that has already been carried out in this field. Further research could address individual factors of social responsibility in relation to design, which would complete the field research comprehensively.

**Keywords:** design, design management, social responsibility, companies, management, sustainability, innovation.

Copyright (c) Veronika GRUDEN



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.