



Kaj je design management?



Design management (ali upravljanje z oblikovanjem) je disciplina, ki združuje svet **oblikovanja** in **poslovnega vodenja**. Njen glavni namen je, da oblikovanje v organizaciji ne ostane le vprašanje estetike (kako je stvar videti), ampak postane strateško orodje za doseganje poslovnih ciljev.

Če je oblikovalec tisti, ki ustvari rešitev, je **design manager** tisti, ki ustvari pogoje, da je ta rešitev sploh možna, ekonomsko upravičena in usklajena z vizijo organizacije.

Design management vpliva na štiri glavne stične točke organizacije:

1. **Produkti in storitve:** Razvoj inovativnih rešitev, ki so uporabne, funkcionalne in imajo dodano vrednost za zaposlene, zunanje izvajalce, partnerje iz industrije, odločevalce in različne javnosti.
2. **Komunikacija:** Celostna grafična podoba (branding), oglaševanje in način, kako organizacija kako gradi svojo prepoznavnost in ugled.
3. **Prostor:** Oblikovanje fizičnih prostorov (laboratoriji, pisarn, skupnih prostorov) ali digitalnih okolij (spletne strani, aplikacije), kjer se odvija interakcija z uporabnikom.
4. **Strategije upravljanja s kreativnimi potenciali v skladu s poslanstvom in strategijo Instituta „Jožef Stefan“:** Vključevanje načrtovalskega razmišljanja (*design thinking*) v procese odločanja in dolgoročno načrtovanje organizacije.



Slovenske organizacije, ki design management uporabljajo kot strateško orodje



Konzorcij KCDM 4.0 je sestavljen iz razvojno ambicioznih organizacij, ki področje **design managementa izkoriščajo kot strateški dejavnik uspeha**. Eden od ciljev projekta je povezovanje organizacij v konzorciju z aktualnimi znanji in praksami za rast mednarodne konkurenčnosti in prenove poslovnih modelov v trajnostno poslovanje.

V projektu KCDM 4.0 sodeluje 38 partnerjev, med drugim:



Ovire pri vključevanju designa na IJS

Miha Klinar KCDM, januar 2026

Kompetenčni center za design management

Poslanstvo in rezultati

Kompetenčni center za design management (KCDM) zapolnjuje dolgoletno vrzel neobstoječe nacionalne strategije vključevanja designa za povečanje konkurenčnosti in večjo prepoznavnost slovenskega gospodarskega okolja. KCDM pomaga ambicioznim slovenskim organizacijam povečati njihovo prepoznavnost in konkurenčnost z najnovejšimi znanji in praksami s področja upravljanja in vodenja designa v organizacijah.

13

let

91

podjetij in organizacij

8

partnerstev

159

certificiranih managerjev

Ovire za design	S to oviro nimamo težav	Ta ovira se redko pojavi	Pri nas zelo pogosta ovira	To je za nas ključna ovira
Temeljne Tukaj našete ovire predstavljajo osnovne pogoje za vsa prizadevanja npri razvoju oblikovanja in inovacij. Treba jih je prepoznati in odpraviti, da bi ustvarili pogoje za vključevanje designa in razvoj inovacij.	Organizacija ne razume vrednosti, ki jo prispeva področje designa			
	Pomanjkanje virov za izvedbo projektov na področju designa			
	Negotovost in izogibanje tveganjem			
	Nerazumevanje vidika končnega uporabnika oziroma trga			
	Pomanjkanje časa, namenjenega projektom s področja designa			
Strukturne Z zmanjšanjem tukaj naštetih ovir ustvarjate okolje za trajnejše inoviranje. Ovire, ki so navedene v tem poglavju, odražajo človeške kriterije za inovacije in pomen kulture sodelovanja celotne organizacije.	Področje designa ni umesčeno v model upravljanja organizacije			
	Kultura v organizaciji ni naklonjena designu			
	Nepripravljenost za povezovanje in sodelovanje znotraj organizacije			
	Oblikovalci niso usposobljeni za strateško upravljanje projektov s področja designa			
Postopkovne Ovire na tem področju odražajo vlogo procesa designa pri spodbujanju inovacij. Design proces ni le sistem za prevajanje zamisli, temveč inovacijo prilagodi tehnološkim in uporabniškim kriterijem in jo pripravi za uresničitev.	Nerazumevanje oziroma odsotnost podpore vodstva			
	Pomanjkanje znanj s področja upravljanja designa			
	Odsotnost funkcije, odgovorne za vodenje projektov na področju designa			
	Nedorečenost projektnih smernic (briefa)			
	Težave pri sodelovanju z oblikovalci			
	Zunanji dejavniki organizacije ne spodbujajo k uporabi designa			
Zunanje Če so zgoraj navedene tri faze ustrezno pokrite, je organizacija bolj odporna na zunanje ovire.	Pripravljenost vodstva za usposabljanja v KCDM			

Ovire za inovacije	S to oviro nimamo težav	Ta ovira se redko pojavi	Pri nas zelo pogosta ovira	To je za nas ključna ovira
Odsotnost ambicij na področju inovacij				
Izogibanje tveganjem				
Pomanjkanje časa za inoviranje				
Nejasno opredeljena blagovna znamke				
Usmerjenost k doseganju kratkoročnih ciljev				
Odsotnost namenskih virov za področje inovacij				
Nejasen in nestrukturiran inovacijski proces				
Ovire in zastoji na poti od ideje do rešitve				
Odsotnost izkušenj z upravljanjem inovacijskih procesov				

Opažanja in priporočila

Čeprav je IJS eno redkih podjetij v tej raziskavi, ki meni, da so inovacijske ovire manj zahtevne kot oblikovalske ovire, je razlika med njima neznatna, obe področji pa za IJS predstavljata velik izziv, saj je glede premagovanja ovir najbolj kritično ocenjeno med podjetji KCDM.

Eden od ključnih izzivov, s katerimi se sooča IJS, je »trikotnik ohromelosti inovacij«, kjer so v soodvisnosti tri močno povezane ovire – nejasna usmeritev blagovne znamke, nenaklonjenost tveganju pri inovacijah in pomanjkanje ambicij. Ta cikel negotovosti spodbuja previdnost, ki posledično zavira aspiracije, zaradi česar je še težje vzpostaviti jasno in prepričljivo vizijo znamke. Kljub edinstveni naravi poslovanja IJS bo zanimivo videti, kako bo podjetje izkoristilo priložnosti v KCDM, da spozna prakse uspešnih podjetij in spodbudi svoj napredek.

Kako brati shemo

KCDM osnovni
Primer prikazuje: 10 od 15 podjetij je na tej ravni ovir.

KCDM inovativni
Primer prikazuje: 9 od 16 podjetij je na tej ravni ovir.

Institut Jožef Stefan



Opažanja in priporočila

Čeprav je IJS eno redkih podjetij v tej raziskavi, ki meni, da so inovacijske ovire manj zahtevne kot oblikovalske ovire, je razlika med njima neznatna, obe področji pa za IJS predstavljata velik izziv, saj je glede premagovanja ovir najbolj kritično ocenjeno med podjetji KCDM.

Eden od ključnih izzivov, s katerimi se sooča IJS, je »trikotnik ohromelosti inovacij«, kjer so v soodvisnosti tri močno povezane ovire – nejasna usmeritev blagovne znamke, nenaklonjenost tveganju pri inovacijah in pomanjkanje ambicij. Ta cikel negotovosti spodbuja previdnost, ki posledično zavira aspiracije, zaradi česar je še težje vzpostaviti jasno in prepričljivo vizijo znamke. Kljub edinstveni naravi poslovanja IJS bo zanimivo videti, kako bo podjetje izkoristilo priložnosti v KCDM, da spozna prakse uspešnih podjetij in spodbudi svoj napredek.

10 April, 2025
Darragh Murphy
darragh@ducontact.com

Kako brati shemo

KCDM osnovni
Primer prikazuje: 10 od 15 podjetij je na tej ravni ovir.

KCDM inovativni
Primer prikazuje: 9 od 16 podjetij je na tej ravni ovir.

Institut Jožef Stefan



Nejasna usmeritev znamke - nenaklonjenost tveganju sprememb - pomanjkanje ambicij ...

Ovire za design	S to oviro nimamo težav	Ta ovira se redko pojavi	Pri nas zelo pogosta ovira	To je za nas ključna ovira
Temeljne Tukaj naštete ovire predstavljajo osnovne pogoje za vsa prizadevanja npri razvoju oblikovanja in inovacij. Treba jih je prepoznati in odpraviti, da bi ustvarili pogoje za vključevanje designa in razvoj inovacij.	Organizacija ne razume vrednosti, ki jo prispeva področje designa			
	Pomanjkanje virov za izvedbo projektov na področju designa			
	Negotovost in izogibanje tveganjem			
	Nerazumevanje vidika končnega uporabnika oziroma trga			
	Pomanjkanje časa, namenjenega projektom s področja designa			
Strukturne Z zmanjšanjem tukaj naštetih ovir ustvarjate okolje za trajnejše inoviranje. Ovire, ki so navedene v tem poglavju, odražajo človeške kriterije za inovacije in pomen kulture sodelovanja celotne organizacije.	Področje designa ni umesčeno v model upravljanja organizacije			
	Kultura v organizaciji ni naklonjena designu			
	Nepripravljenost za povezovanje in sodelovanje znotraj organizacije			
	Oblikovalci niso usposobljeni za strateško upravljanje projektov s področja designa			
Postopkovne Ovire na tem področju odražajo vlogo procesa designa pri spodbujanju inovacij. Design proces ni le sistem za prevajanje zamisli, temveč inovacijo prilagodi tehnološkim in uporabniškim kriterijem in jo pripravi za uresničitev.	Nerazumevanje oziroma odsotnost podpore vodstva			
	Pomanjkanje znanj s področja upravljanja designa			
	Odsotnost funkcije, odgovorne za vodenje projektov na področju designa			
	Nedorečenost projektnih smernic (briefa)			
	Težave pri sodelovanju z oblikovalci			
	Zunanji dejavniki organizacije ne spodbujajo k uporabi designa			
Zunanje Če so zgoraj navedene tri faze ustrezno pokrite, je organizacija bolj odporna na zunanje ovire.	Pripravljenost vodstva za usposabljanje v KCDM			

Ovire za inovacije	S to oviro nimamo težav	Ta ovira se redko pojavi	Pri nas zelo pogosta ovira	To je za nas ključna ovira
Odsotnost ambicij na področju inovacij				
Izogibanje tveganjem				
Pomanjkanje časa za inoviranje				
Nejasno opredeljena blagovna znamke				
Usmerjenost k doseganju kratkoročnih ciljev				
Odsotnost namenskih virov za področje inovacij				
Nejasen in nestrukturiran inovacijski proces				
Ovire in zastoji na poti od ideje do rešitve				
Odsotnost izkušenj z upravljanjem inovacijskih procesov				

Opažanja in priporočila

Čeprav je US eno redkih podjetij v tej raziskavi, ki meni, da so inovacijske ovire manj zahtevne kot oblikovalske ovire, je razlika med njima neznatna, obe področji pa za US predstavljata velik izziv, saj je glede premagovanja ovir najbolj kritično ocenjeno med podjetji KCDM.

Eden od ključnih izzivov, s katerimi se sooča US, je striktnost ohranjenosti inovacij, kjer so v soodvisnosti tri močno povezane ovire – nejasna usmeritev blagovne znamke, nenaklonjenost tveganju pri inovacijah in pomanjkanje ambicij. Ta cilji negotovosti spodbujajo previdnost, ki posledično zavira aspiracije, zaradi česar je še težje vzpostaviti jasno in prepričljivo vizijo znamke. Kljub edinstveni naravi poslovanja US bo zanimivo videti, kako bo podjetje izkoristilo prilžnosti v KCDM, da spozna prakse uspešnih podjetij in spodbudi svoj napredek.

10. April, 2025
Darragh Murphy
darragh@ducontact.com

Kako brati shemo

● KCDM osnovni Primer prikazuje: 10 od 15 podjetij je na tej ravni ovir.

● KCDM inovativni Primer prikazuje: 9 od 16 podjetij je na tej ravni ovir.

● Institut Jožef Stefan

DUCCO

Temeljne
Tukaj naštete ovire predstavljajo osnovne pogoje za vsa prizadevanja npri razvoju oblikovanja in inovacij. Treba jih je prepoznati in odpraviti, da bi ustvarili pogoje za vključevanje designa in razvoj inovacij.

Ovire za design	S to oviro nimamo težav	Ta ovira se redko pojavi	Pri nas zelo pogosta ovira	To je za nas ključna ovira
Organizacija ne razume vrednosti, ki jo prispeva področje designa				
Pomanjkanje virov za izvedbo projektov na področju designa				
Negotovost in izogibanje tveganjem				
Nerazumevanje vidika končnega uporabnika oziroma trga				
Pomanjkanje časa, namenjenega projektom s področja designa				

Prepoznavanje ovir za design in inovacije partnerjev v KCDM 4.0

Ovire v IJS:

1. Organizacija ne razume vrednosti, ki jo prispeva design
2. Pomanjkanje virov za izvedbo projektov na področju designa
3. Negotovost in izogibanje tveganjem
4. Nerazumevanje vidika končnega uporabnika oziroma trga
5. Področje designa ni umeščeno v model upravljanja organizacije
6. Kultura organizacije ni naklonjena designu
7. Nepripravljenost za povezovanje in sodelovanje znotraj organizacije
8. Nerazumevanje oziroma odsotnost podpore vodstva

1. Organizacija ne razume vrednosti, ki jo prispeva design

V več organizacijah je design še vedno razumljen le kot vizualno “olepševanje” končnih rešitev, kar je značilno stališče ob prevladi inženirskih, finančnih in operativnih strok. Te spregledajo strateško vlogo designa pri razumevanju uporabnikov, načrtovanju poslovnih sistemov, grajenju ugleda in reševanju kompleksnih problemov, zaradi česar design ni prepoznan kot pomemben dejavnik grajenja vrednosti.

2. Pomanjkanje virov za izvedbo projektov na področju designa

Pomanjkanje virov za design je največkrat odraz **prioritet organizacije**. Dokler design ni prepoznan kot ključen dejavnik ustvarjanja vrednosti, mu organizacije ne bodo namenjale ustreznega časa, kadrov in finančnih sredstev, kar omejuje njegovo učinkovitost.

3. Negotovost in izogibanje tveganjem

Design temelji na eksperimentiranju in učenju iz neuspehov, kar je za organizacije, navajene predvidljivih procesov, problematično. Design ne zagotavlja takojšnjih rezultatov in preprosto merljivih vrednosti. Vodenje design projektov, v mnogih primerih zahteva odločanje v pogojih negotovosti in s tem prevzemanje različnih tveganj.

4. Nerazumevanje vidika končnega uporabnika oziroma trga

Vidik končnih uporabnikov, vplivov in trga ni enoznačen. Nerazumevanje potreb in vrzeli pri komunikaciji, vplivih in grajenju interesa za naše projekte in produkte predstavlja oviro za vključevanje designa v organizaciji, ker potrebe temeljijo predvsem na notranjih merilih kvalitete, namesto na poglobljenem razumevanju potreb in pričakovanj uporabnikov, partnerjev in financerjev, kar zmanjšuje vrednost in doseg razvitih rešitev.

5. Področje designa ni umeščeno v model upravljanja organizacije

Če področje designa ni umeščeno v model upravljanja organizacije, nima formalne podpore, virov in odgovornosti za razvoj kvalitetnih rešitev. Tudi če obstaja oddelčna iniciativa, je njen vpliv omejen in nekosistenten.

6. Kultura organizacije ni naklonjena designu

Organizacijska kultura, ki zavrača spremembe in se zadovolji s prepričanjem, da so obstoječe rešitve »dovolj dobre«, ustvarja okolje, kjer design nima možnosti.

7. Nepripravljenost za povezovanje in sodelovanje znotraj organizacije

Nepripravljenost povezovanje in sodelovanje oddelkov, funkcij ali služb znotraj organizacije ovira zmožnosti designa, saj design da razvije dobre projektne rešitve, saj design zahteva meddisciplinarno delo, izmenjavo znanj in aktivno vključevanje različnih pogledov, brez česar projekti ostanejo fragmentirani in manj učinkoviti.

8. Nerazumevanje oziroma odsotnost podpore vodstva

Brez podpore vodstva designa, ne dobi potrebnih virov, zaupanja, in časa da razvije svojo strateško vlogo.

11:28



ETH zürich

Menü



DE



Wenn die KI greifen
lernt

› Forschende treiben die Evolution von Robotern mit KI voran

11:29



13.01.2026 • 6 min

Elektrofahrzeuge in Afrika könnten sich früher durchsetzen als...

Elektrofahrzeuge könnten in
vielen afrikanischen Ländern
schon vor 2040 wirtschaftlich

22:36



The screenshot shows the PSI website with a header containing navigation links and a main content area with various news items and images. The text is in Slovenian and discusses scientific research and energy transitions.

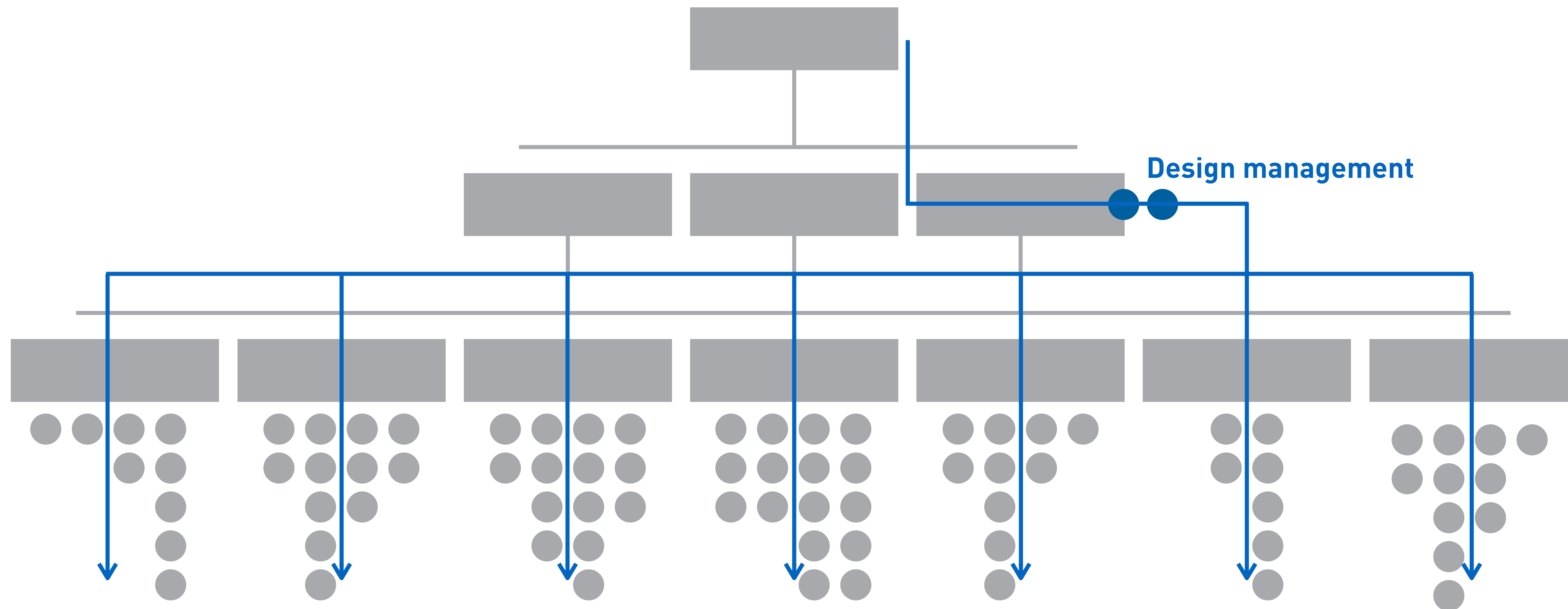
11:30

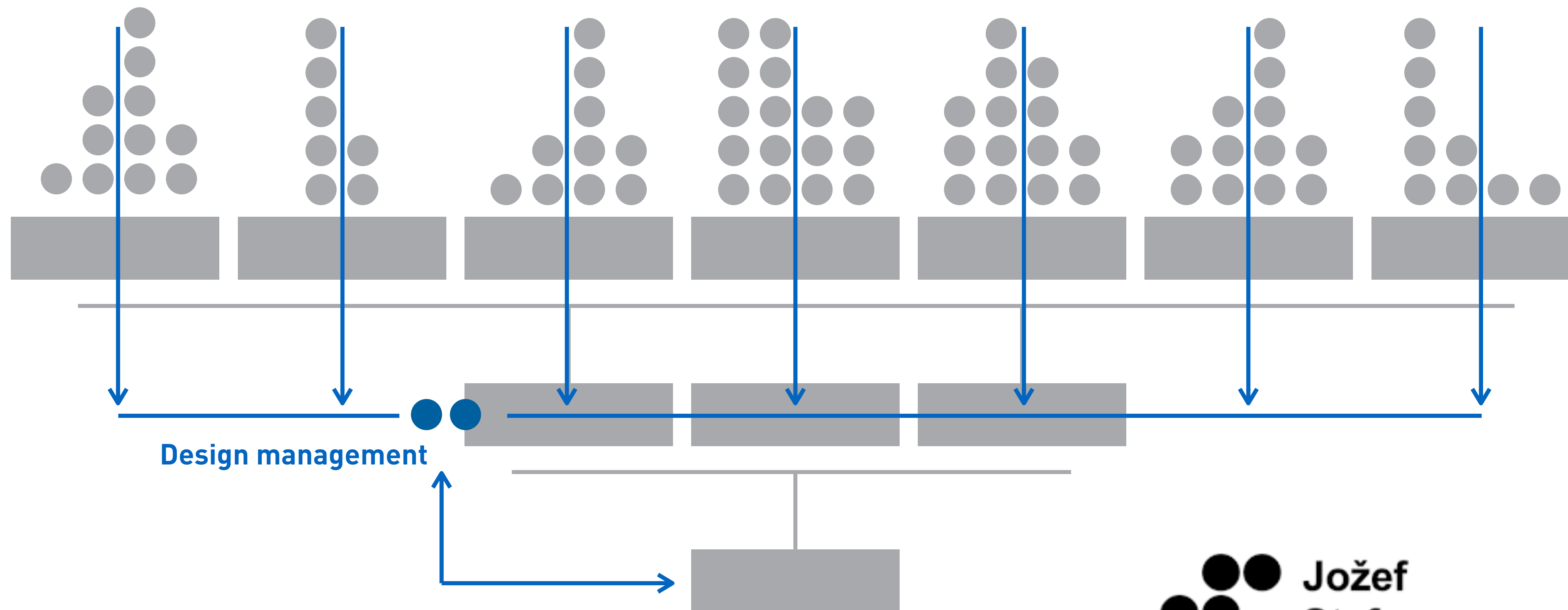


The poster features the CERN logo at the top left and a background of a starry space scene. The main text reads: "What can you do with 380 million Higgs bosons?". Below the text, it says "Read what to expect →". At the bottom, there are three colored circles (orange, grey, grey) and the text "ARXIV PREPRINT".



”Design ima ključno vlogo pri grajenju ugleda in korporativni identiteti katerekoli organizacije, tudi znanstvenega inštituta. Vizualna konsistentnca, jasna komunikacija in premišljena struktura gradi prepoznavno estetiko, s tem zaupanje, ter strokovno verodostojnost v očeh splošne in strokovne javnosti.”





Priporočilo:

Tako vodeni design oddelki morajo s svojim delom spodbuditi uporabo svojih storitev s strani organizacijskih enot (odsekov), z neformalnim grajenjem zaupanja, s prepričljivimi sistemskimi rešitvami, ki demonstrirajo konkretne koristi, ter prepričajo uporabnike, da delujejo kot notranji ambasadorji pristopa bottom-up.

Ob tem pa morajo imeti avtonomijo pri upravljanju rešitev in vizualne identiteto organizacije na strateškem nivoju odločanja.

Hvala!

miha.klinar@design-management.si

KCDM, januar 2026



Design management na IJS

Vsebinska vodja projekta na IJS:

Martina Knavs, Direktorjeva pisarna (U1)

Koordinatorici projekta na IJS:

Klavdija Šinkovec Tomsich, Kadrovska služba (U2),

Lenka Trdina, Direktorjeva pisarna (U1)

Vključeni:

vsi zaposleni IJS

Aktivnosti KCDM se navezujejo in prepletajo s projekti Razvojna sila IJS, projekt ureditve vizualne podobe, Mesto znanosti 2.0 ...

Že izvedene aktivnosti:

- Izobraževanje s področja Dizajn Managementa
- Delavnica za optimizacijo delovnega procesa: Zaposlitev (vključeni sodelavci iz U, enot, SZK, centrov)
- Udeležba na dogodkih kot npr.: Trajnostna preobrazba in poročanje podjetji, Komuniciranje znanosti, EARMA, Innovation day ...
- Ogledi pri partnerjih (procesi, optimizacija, trajnost): Intra Lighting
- Projekt Ureditev vizualne podobe (Analiza vidne pojavnosti, Delovna skupina IJS (predstavniki raziskovalcev, SZK in skupnih služb) Sistematizacija zapisov in pripisov (na ravni znaka, na ravni odsekov/centrov, na ravni prostorskih oznak), Oblikovalski brief (ciljne skupine, stične točke IJS blagovne znamke, diferenciacija IJS).

Napovedujemo:

- Grafika kot orodje za komuniciranje znanosti (predavanje, delavnica)
- Ogledi pri partnerjih (procesi, optimizacija, trajnost): Adria Mobil