

# Designmatters

Tema:  
Rejsen som design  
– design på rejsen  
Theme: Travel Fever

No 11  
EFTERÅR /  
AUTUMN 2005  
DKK 95



9 771603 105034



# Imiteret, kommercialiseret, oplevet: Sammenkædningen af design, virksomheder og den verdensøkonomiske udvikling

## Imitated, Commodified, Experienced: Connecting Design, Organisations, and Global Economic Development

I lyset af Kinas stigende økonomiske gennemslagskraft er Europa i dag ved at begynde at indse, at kortene i det verdensøkonomiske spil er blandet på ny. Hvem sidder med trumferne? Hvordan skal virksomheder og globale regioner forholde sig, hvordan bliver deres fremtidige udvikling, og hvilken rolle spiller design? Det er en gammel nyhed, at design er en god forretning – der er tilstrækkeligt bevis for, at der er en positiv sammenhæng mellem introduktionen af design og øget indtjening. Men *det* er ikke hele historien om relationen mellem design og økonomi: Virksomhedernes organisationsdesign og grad af designintegration er indikatorer for deres helbredstilstand.

**Confronted with the rising economic clout of China, Europe is currently starting to realize that the cards of the global economic game are being remixed. Who has the stakes? How do companies and global regions cope, how will they develop in the future, and what has design got to do with it? It is old news that design is good for business – it has been sufficiently shown that there is a positive correlation between the adoption of design and improved profit. But there is more to the relationship of design and economy: Organisational design and the degree of integration of design are indicators for the fitness of companies.**

Af Mario Gagliardi

Virksomhedsstrukturer, virksomhedsdesign, har ændret sig dramatisk i løbet af det foregående århundrede. Strukturerne og processerne bag produktionen af varer har udviklet sig, og disse forandringer har også medført ændringer i forholdet mellem produkt og slutbruger. I håndværkslavene var den faglærte håndværker ophavsmand til produktet, fokus var på den håndværksmæssige udførelse, produktet var skræddersyet til kunden. De magtfulde lav havde, måske som parallel til vore dages musikforlag, stort set monopol på producerede varer. De ydede voldsom modstand over for indførelsen af de produktionsmaskiner, der netop var kommet frem, men måtte til sidst overgive magten til masseproduktionen.

I de fabrikker, der så dagens lys i begyndelsen af det tyvende århundrede, var det maskinen – og den mekanisk arbejdende, ufaglærte arbejder – der skabte produktet. Håndværkslavenes fokus på den enkelte kunde forsvandt, og i en berømt udtalelse sagde Henry Ford, at folk kan få lige den bil, de vil have, så længe det bare er en sort model T. Ford profiterede på en radikal nyskabelse, samlebåndet, som gav stordriftsfordele. Men allerede

i 1927 introducerede Alfred P Sloane fra GM et helt andet synspunkt og lancerede "Afdelingen for Kunst og Farver", en forløber for den moderne designafdeling.

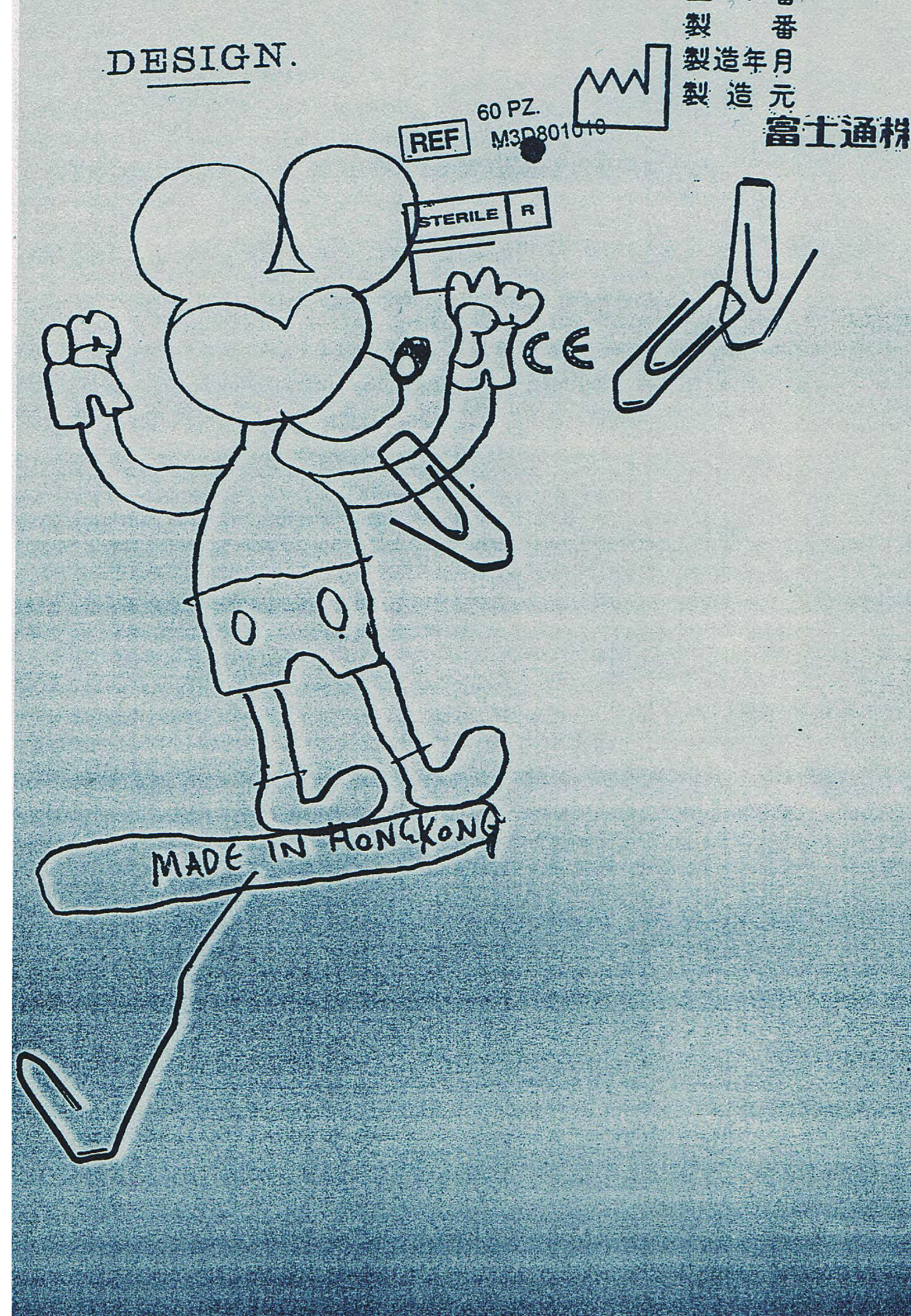
Her var produktionen stadig monolitisk, men parallel, kunderne fik et valg, og design blev brugt til at opnå differentiering. Da linjeorganisationen havde udviklet sig til en parallel-linjeorganisation, var den næste revolution organisationen, der skifter mellem linjer: *Lean Manufacturing*, oprindeligt indført af Taiichi Ohno hos Toyota i 1980'erne, flyttede industriens fokus mere over på kunden og tilbød et bredt produktudvalg, muliggjort af hurtige produktions-skift.

Med stigende markeds kompleksitet blev også virksomhederne mere komplekse, og der opstod matrix- og netværksorganisationer. Tæt sammenkoblede virksomheder, som fx det Ford-inspirerede samlebånd, blev afløst af løst forbundne organisationer, et organisationsdesign, der passede bedre til komplekse og omskiftelige markedsforhold. Siden Alfred P Sloane er kundeorienteringen, som forsvandt med Ford-metoden, også vendt tilbage i organisationernes design. I vore dages højtudviklede, løst sammenkoblede, stærkt netværksbaserede virksomheder er kundeorienterin-

gen blevet en så integreret del af virksomhedernes forretningsmetoder, at det går længere end selve produktet: Produktet er nu et middel snarere end et mål i sig selv, og slutproduktet er kundens oplevelse.

Design forstået som en industriel fase er udelukkende knyttet til produktet. I det verdensøkonomiske landskab her i begyndelsen af det 21. århundrede har design, som reaktion på nye markedsbetingelser, fået en ny og udvidet rolle. Som reaktion på en kapitalisme, som er kendetegnet ved globale markeder, uvished, høj hastighed, høj kompleksitet og ekstrem konkurrence har organisationsdesign nået et nyt udviklingstrin.

Nogle avancerede virksomheder er i dag gået tilbage til at fungere som nye, informations- og håndværksbaserede værksteder, andre skaber oplevelser gennem alle aspekter af deres aktiviteter. Disse virksomheder lever af at dirigere strømme – strømme af materialer, information og viden. I informationskapitalismen udnyttes design til at indlede og styre samtaler med markedet og må ses som kunsten at sammenvæve forretningsprocesser, serviceydelser, produkter, forventninger og visioner.



Den nyeste form for designintegration er det, jeg kalder *iscenesætteren*, virksomheden som scenograf. I denne type organisation er design ikke en separat faktor. Design gennemsyrrer hele virksomheden med udlobere til markedet. Konkrete varer er kun en del af det færdige tilbud. Produkter, brands og serviceydelser sammenvæves som elementer ved hjælp af design for at nå det endelige mål, hvor kunden får en brandet helhedsoplevelse.

### Hvor er designet?

Denne model, hvor design gennemsyrrer organisationen både indvendigt og udvendigt, ses imidlertid kun i de mest avancerede virksomheder i en højtudviklet markedsøkonomi.

Så hvorfor er det kun et fåtal af virksomheder, der benytter denne form for designanvendelse som en reel strategisk faktor? Man må gå ud fra, at virksomheder har en interesse i at optimere designudnyttelsen i organisationsstrukturen. På informationskapitalismens aktuelle stade er designs iboende styrke vigtigere end nogensinde før: Dets iboende evne til at håndtere komplekse situationer, uvished og "grimme" problemer er afgørende for succes. Alligevel betragter virksomhedsledere ofte design som en forretningsfunktion i udkanten af organisationen. Hovedårsagerne til dette er, for det første, at designere og ledere taler forskellige sprog og har forskellige verdensopfattelser og tankegange. For det andet er design generelt en implicit proces, mens ledelsen har brug for noget eksplicit. Den tredje årsag er den klassiske opfattelse af design fra den industrielle fase, som mange designere også stadig er fortalere for: At design er et fag, der fokuserer på produkter og dermed et led i produktudvikling og markedsføring, men ikke i strategi. Det er typiske kendetegn for stadiet *design som vare*, som jeg uddyber nedenfor.

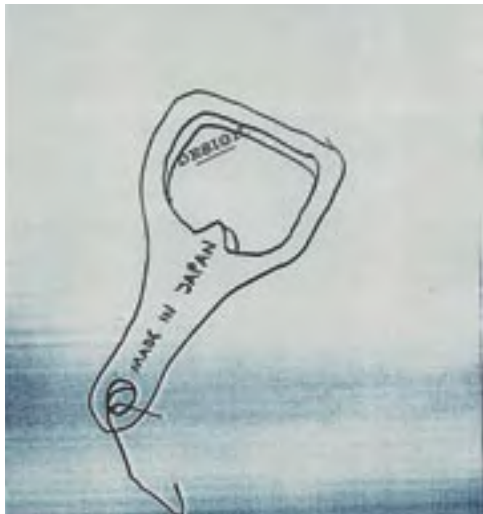
Design kan være af kolossal værdi for erhvervsstrategien i komplekse markeder med behård konkurrence. Ledere betragter imidlertid ofte design som en del af problemet, ikke en del af løsningen – design betragtes som noget, der er vanskeligt at forstå og håndtere, og som ligger i udkanten af organisationen.

Selv om en udvalgt gruppe af succesrige virksomheder "lever og ånder" for design, forholder det sig anderledes for de fleste. Årsagen er, at dominerende paradigmer formes af historien, hvilket medfører, at opfattelser og uddannelser skaber en betragtelig forsinkelse mellem den virkelige verden og den valgte fremgangsmåde. Selvom virksomheders udvikling, på baggrund af hastigt skiftende markedsforhold, kan ske inden for en kort årrække, tager ændringer i uddannelserne meget længere tid. På mange designskoler bygges designundervisningen stadig på designopfattelser og -definitioner fra begyndelsen af det 20. århundrede med opdelinger, materialer og paradigmer, der stammer fra funktionalistiske ideologier.

Globaliseringen eller det, Manuel Castells kalder "informationskapitalisme", er langt forud for historiske paradigmer. I overensstemmelse med den økonomiske udvikling i forskellige globale regioner

har nye markedsforhold skabt nye modeller for designintegration. Jeg mener, at designintegration, i takt med udviklingen i markedsøkonomien, gennemløber fem organisationsstadier, som knytter design og økonomisk udvikling sammen gennem specifikke former for designudvikling i virksomheder.

Hvis design skal betragtes som en reel forretningsfaktor, er det ikke nok, at vi blot anerkender de organisationsmodeller, som åbenlyst er gearret til design. En realistisk beskrivelse forudsætter, at man inddrager enhver form for relation, kontakt og overlap mellem design og organisationen. I litteraturen er der allerede beskrevet tre grundlæggende former for designintegration. Med tiden er der imidlertid sket betydelige ændringer i deres reelle egenskaber. De to vigtigste modeller for designintegration er Fairheads stadier for designintegration fra 1988 og Boisots model fra 1995, som bygger på kontekstens kompleksitet og designbegrænsninger (se boks). Drejet af ændringer i markedsforholdene overgik Fairheads design som "formgiv-



ning" til "design som forbrug". Fairheads "design for bedre produkter" og "design for kommunikation og markedsføring" smeltede sammen til en type, som jeg kalder "design som vare". "Design som proces", det øverste trin på Fairheads skala, er i mellemtiden blevet til en form for virksomheder, som jeg kalder "auteur-virksomheder".

To andre typer har indtil nu været udeladt af designintegrationsmodellerne: Den ene er "iscenesætteren" øverst på skalaen, et avanceret organisationsdesign, som først er dukket op inden for de seneste år. Efter at Kina har udviklet sig til en væsentlig verdensøkonomisk faktor, er en anden type blevet vigtig: "Imitator-virksomheder" står i dag for op mod 7% af verdens samlede vareproduktion.

Ved at indtegne de vigtigste ændringer i organisationsdesign og deres indvirkning på designintegration får vi en tidslinje for ændringer i økonomiske tilstande. Et væsentligt træk i denne nye model er erkendelsen af, at designudviklingen forløber fra at være et element uden for virksomhedens grænser over stadier af delvis integration til et fuldt integreret stadium, hvor design gennemsyrrer firmaet og udstråler til omgivelserne. I de mest avancerede virksomheder forløber denne proces

mere eller mindre parallelt med ændringer i økonomisk udvikling gennem øget viden (om ledelse, strategi, processer, kunder, markeder osv) og et samtidig fald i graden af adskillelse mellem design og organisation. Med andre ord: Når der er opsamlet viden i en organisation, så den bliver i stand til at håndtere de pres, der ligger i udviklingen fra et økonomisk stadiet til et andet, bliver design mere og mere vigtigt; det bliver af central betydning på et avanceret niveau og opnår stadigt stigende betydning, indtil det til sidst overskrider grænserne for virksomheden og dens marked.

Ændringer i økonomiske systemer sker ikke fra den ene dag til den anden. Nye, bedre tilpassede organisationsdesign opstår som punktvisse ligevægtstilstande afbrudt af faser af uligevægt. Når økonomiske forandringer derfor nødvendiggør et nyt organisationsdesign, udvikles dette i første omgang kun af nogle få, som har den tilstrækkelige kapacitet. Først efter en forsøgsperiode og med betydelig forsinkelse vil det bedst egnede stadiet af designintegration vise sig og med tiden blive mere udbredt. Således var det mest udbredte stadiet i Europa og USA indtil for nylig "design som vare", som oprindeligt blev introduceret i 1970'erne. Denne rolle overtages nu gradvist af en ny form for OEM'er,<sup>1</sup> integrerede produktionsvirksomheder, der udbyder design som en ekstra service. Som konsekvens heraf er mange virksomheder nu på vej væk fra varestadiet og hen imod iscenesætter-stadiet øverst på skalaen.

### Imitation

Nederst i organisationsudviklingen er et stadiet uden nogen form for designinvolvering: OEM'er giver pr definition fuldstændigt afkald på designviden og producerer design uden selv at høste den værditilførsel, der ligger i design. Hovedparten af indtjeningen går til OEM'ens kunde, det brand, der investerer i design, mens den rest, der er tilbage til OEM'en selv, udelukkende skyldes billig arbejdskraft og stordriftsfordele. Men vejen fra OEM til det første imitator-stadie er kort: Firmaer, der producerer design for globale brands i kraft af deres funktion som OEM'er imiterer ofte samtidig disse produkter til hjemmemarkedet.

Imitationsvarer fremstillet i Kina bygger deres indtjening på "berømmelsen" af de varer, de imiterer. På den måde er imitationsstadiet det første trin i at lære, at det, giver værditilvækst, i vidt omfang bygger på branding og design. Der er ingen mangel på virksomheder, der beskæftiger sig med imitation: *World Customs Organisation* siger, at der årligt tjenes op mod 412 milliarder euro på imitationsvarer, svarende til 5-7 procent af den globale varehandel. USA alene har årlige tab på 20 milliarder euro på grund af imitationsvarer, der overtræder copyright-bestemmelserne, hvoraf 65 procent fremstilles i Kina. Andre anslår, at helt op til en tredjedel af Kinas vareproduktion består af imitationer.

Imitationsvirksomheder tjener penge gennem efterligning, ved at plagiere velkendte brands uden selv at have opbygget et bæredygtigt brand. Da

opbygning af et brand er en tidskrævende proces, hvor virksomheder også er nødt til at levere stigende kvalitet, er imitation en attraktiv taktik for virksomheder, som ikke har den nødvendige vilje, tålmodighed og viden til selv at opbygge noget af værdi. Den hollandske fødevarerbutikskæde Albert Heijn har fx for nylig markedsført deres eget margarinemærke med navnet *Bewust* ("bevidst") op imod Unilevers *Becel*. Becel er i en årrække blevet markedsført under sloganet "Bewust Becel".

H&M, den svenske modeproducent, er et eksempel på en virksomhed, der begyndte som imitator. Gennem en videreudvikling af sin forretningsstrategi og opbygningen af sit eget varemærke er H&M nu på vej mod en status som iscenesætter. Og i en større økonomisk skala er Japan og Korea eksempler på, at imitationsmodellen er et begynderstadiet for organisationer. Organisationers læring og udviklingen af brands og design går hånd i hånd: Når en organisation først har opnået et bæredygtigt brand og opbygget den markeds-mæssige viden, det indebærer, er det usandsynligt, at den vender tilbage til imitationsstadiet – den merværdi, der ligger i branding, styrker forretningsformer, der bygger på branding. Vi kan derfor forvente, at når de kinesiske virksomheder om nogle år har udviklet globale brands, vil den imitationsmodel, vi ser i dag, miste sin popularitet.

### Produktion som forbrug

Modellen "produktion som forbrug" ses, hvor design udnyttes på en overfladisk, tilfældig måde. Beslutningsprocessen vedrørende design, overvejende defineret ved følelser og fornemmelser, glimrer ikke ved sin strategiske styrke. Pr definition er denne model uden tilknytning til virksomhedens særlige kendetegn og evner og bremser udviklingen af virksomhedens eget bud på noget værdifuldt, som kan udkrystalliseres til et unikt designsprog og, i sidste ende, en brandet oplevelse. I Europa ses denne model især i små og mellemstore virksomheder med begrænset viden om og interesse for design.

En særlig version af modellen "produktion som forbrug" trives for tiden i Kina. Der sammensætter specialiserede designfirmaer store stilkataloger for forskellige produktgrupper og sælger færdiglavede produktdesignskabeloner, ofte via lokale mellemhandlere, lige ud af kataloget til store producenter. Når de vælger design fra et katalog, optræder disse virksomheder som "amator"-forbrugere, som når en synteresseret i sin fritid syr en kjole efter et snitmønster. Denne model er en variant af den model, der ses i Vesten. I Vesten ses den især i mindre virksomheder med begrænsede strategiske færdigheder, men den tilpasses til de større kinesiske virksomheder gennem en udvikelse af antallet af de design, man kan vælge imellem. Virksomhedens størrelse er altså ikke med til at forbedre designprocessen, analogien er mere basal: Store virksomheder får et større udvalg af tilfældige design. Årsagerne er historiske – mange kinesiske virksomheder har, på trods af deres størrelse, endnu ikke opsamlet tilstrækkelig viden. De

designfirmaer, der udbyder "katalogdesign", ligger hovedsageligt i asiatiske lande, som for år tilbage selv oplevede tilsvarende økonomiske fremgang og dermed allerede har erfaring med virksomheder på dette stadiet. På store markeder fungerer denne model kun, så længe det marked, man henvender sig til, er umættet, forbrugerne har relativt simple behov, og produktionsomkostningerne er lave nok til at bære det indtjeningstab, der ligger i den svage forbindelse mellem design og virksomhed.

### Design som vare

I den klassiske linjeorganisation er design ikke en væsentlig faktor, men en separat komponent. Disse virksomheder er kendetegnet ved funktionelle opdelinger og tydelige kommandoveje, og design betragtes som et adskilt fragment, en komponent i teknisk udformning eller markedsføring. For virksomheder på dette stadiet er et produkt grundlæggende set en teknisk udfordring, og design betragtes som en delkomponent i udviklingen af optimerede produkter. Værdiskabelsen bygger på effektivitet og optimering.

Denne rolle overtages nu mere og mere af avancerede OEM'er eller serviceudbydere. Quanta Computer i Taiwan er verdens største producent af bærbare pc'er, som de fremstiller for Sony, Apple, IBM, Sharp, HP og Dell. Firmaet tilbyder højeffektiv produktion på grundlag af fleksible produktionsforløb. Quanta, som i stigende omfang selv lægger opgaver ud til mindre OEM'er i Kina, har en produktionstid på 2 dage. Enhver produktionsoptimering har imidlertid en grænse: På grund af faldende profitmarginen tilbyder avancerede OEM'er nu også teknisk uformning og design. For at konkurrere på dette marked har det amerikanske firma Flextronics, en avanceret OEM med speciale i elektronik, for nylig overtaget produktdesignfirmaet Frog. Michael E Marks, koncerndirektør for Flextronics, gav udtryk for denne designopfattelse i et interview i *Business Week*:

"Design er ikke længere en konkurrencefordel. Design er en vare. Men design i store virksomheder er lige så ineffektivt som produktions- og sup-

*ply-chain*-ledelse var tidligere. Så mærkevarevirksomheder kan lige så godt købe designet til deres produkter som hyldevare. Man kan spare 15-20% ved at flytte produktionen til et land med lave omkostninger, men hvad design angår, kan forskellen være meget mere dramatisk."

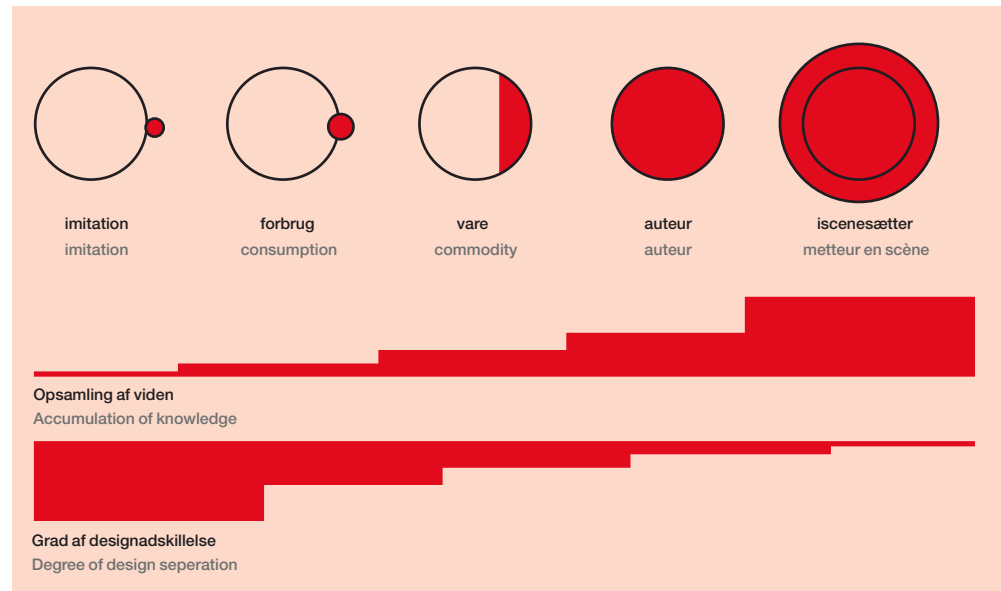
Når avancerede OEM'er bevæger sig ind på linjeorganisationernes domæne, kan linjeorganisationerne enten vælge at bevæge sig op eller ned ad skalaen: Dell har som distributions- og prioriteret firma outsourcet det meste designarbejde for sine bærbare pc'er og elektronikudstyr. Dell er grundlæggende en OEM-distributør med tilføjet brand-værdi på et avanceret "produktion som forbrug"-stadiet. Eller en virksomhed kan vælge at opdele sin designindsats: Motorola køber design af deres billigere produkter hos OEM'er, men designer og udvikler selv sine mere eksklusive produkter som Razr. En tredje gruppe går udelukkende efter den eksklusive ende af skalaen: *auteureme*.<sup>2</sup>

### Auteur-design

Især i Europa har nogle virksomheder valgt den designintegrationsmodel, som jeg kalder "auteurmodellen". Den rummer nogle af trækene fra de før-industrielle håndværksvirksomheder, overført til informationskapitalismen. En *auteur*-virksomhed er altid designdrevet og fokuserer på koncept og færdigheder som begrundelse for sine produkter. Virksomheden er specialist og mester i at skabe et markant produkt gennem en unik færdighed. Den ser typisk produktet som en kunstform, drevet af godt håndværk, kvalitet, ånd og opfindsomhed. Det designede produkt står i centrum.

I begyndelsen er disse virksomheder ikke til stede på massemarkedet, men trives i nicher blandt udvalgte kunder, som er parate til at betale for kvalitetsarbejde, en særlig baggrund eller historie, som prestigesymboler, der kun forstås af de indviende. Blandt eksemplerne er det tyske gummiomærke Zeha, relanceret fra sin østtyske baggrund, eller Wiesman, den tyske producent af sportsbiler. Hvis disse mærker har succes, udvikler de sig til ansete specialmærker med større

>



markedsdækning som fx modefirmaet Zegna, køkkenudstørs- og spisestelsproducenten Alessi eller kaffeproducenten Illy, som alle samtidig er markant italienske. Oprindelseslandets rolle som kulturbærende faktor er et vigtigt aspekt af auteur-produkter. Denne værdi vil inden for en overskuelig fremtid give lande med et stærkt positivt image som Italien, Tyskland eller Frankrig en markant fordel. Det italienske senat har endda diskuteret lanceringen af brandet *Fully made in Italy*, som skal indikere, at et produkt er både designet og fremstillet i Italien. Det vil tage mange år, inden Kina slipper af med imitatormodellen og udvikler

### TO KLASSISKE MODELLER FOR DESIGNINTEGRATION

■ Boisot fremsatte en matrix med 4 kvadranter defineret af kontekster med lav/høj grad af kompleksitet og mange/få designbegrænsninger:

- Hvor konteksten har en lav grad af kompleksitet, og der er få designbegrænsninger, er design et “personligt udtryk”.
- Hvor konteksten har en lav grad af kompleksitet, og der er mange designbegrænsninger, betegnes design som “rutine”.
- Hvor konteksten har en høj grad af kompleksitet, og der er få designbegrænsninger, betragtes design som en “politisk proces”.
- Hvor konteksten har en høj grad af kompleksitet, og der er mange designbegrænsninger, er design “teknisk problemløsning”.

■ Fairheads model beskrev 4 stadier af designintegration:

- Design betragtes som “formgivning” og æstetisk “indpakning”.
- Design handler om “bedre produkter”, og fokus er på industrielt design, teknisk funktion og markeds-research.
- Design fungerer som grænseflade mellem virksomheden og dens publikum; det indgår i markedsføring og kommunikation med fokus på menneskelige faktorer.
- Design er integration, en “helhedsproces” med et tværfagligt team, der betragtes som afgørende for virksomhedens succes.

### TWO CLASSICAL MODELS OF DESIGN INTEGRATION

■ Boisot proposed a matrix with 4 quadrants defined by low/high contextual complexity and many/few design constraints:

- Where contextual complexity is low and design constraints are few, design is “self-expression”.
- Where contextual complexity is low and design constraints are many, design is described as “routine”.
- Where complexity is high and constraints are few, design is seen as a “political process”.
- And finally, where complexity is high and constraints are many, design is “technical problem solving”.

■ Fairhead’s model proposed 4 steps of design integration:

- Design is seen as “styling” and aesthetic “wrap around”.
- Design is about “better products”, the focus is on industrial design, engineering, and market research.
- Design shares an interface between the company and audiences, it is part of marketing and communications with a focus on human factors.
- Design is integration, a “whole process” with a multi-functional team, which is considered to be central for corporate success.

et positivt image som oprindelsesland. Et muligt forbillede kunne være Shanghai Tang, et tøjmærke, der oprindeligt er udviklet i Kina, og som trækker på inspiration fra den kinesiske kejsertid.

#### Iscenesat design

På femte stadie bliver design en systemisk kapacitet, og ligesom en filminstruktør vil virksomheden planlægge, gennemføre og levere en fuldstændig designdrevet, brandet oplevelse. Iscenesættelse er et netværk af relationer mellem skuespillerne, genstandene på scenen og publikum, som skabes og holdes sammen af samarbejdet mellem den kunstneriske instruktør, dramaturger, teknikere og designere.

Virksomheder, der befinder sig på dette stadie, ved, at design handler om komplementaritet. De iscenesætter relationer og stortrives med de komplekse og usikre markedsforhold, som opstår i den informationskapitalistiske fase. Gennem samarbejde og kombinationen af produkter, servicetilbud, levering og brand skaber de helhedsoplevelser ud af et mylder af enkeltdele. Men resultatet er mere end summen af de enkelte dele, og dermed vanskeligt at imitere og langt vanskeligere at overgå. Værdi skabes gennem integrationen af de forskellige forretningsdele og gennem gennemslagskraft – herunder viden, tilpasning og konstant læring – snarere end gennem effektivitet og et snævert fokus på optimering. Organisationer på dette stadie er løst forbundne og præget af tætte netværk frem for divisionsopdelte, og de betragter forretning som et designproblem – åbent for fortolkning, flerdimensionalt, multisensorisk og løst defineret. De fokuserer på brugssituationer og sigter mod at skabe repræsentationer af fremtiden. Det vil sige, at virksomhedens grænser hele tiden overskrides, og at kunder og markeder er en del af virksomheden, ikke eksterne faktorer. Hele organisationen bygger på et fælles manuskript med et budskab, der læses og forenes i forbrugeren, som i dette citat af Roland Barthes:

“En tekst består af mange forskellige værker, der kommer fra mange kulturer og indgår i gensidige relationer, men der er ét sted, hvor denne mangfoldighed fokuseres. Det sted er læseren, ikke forfatteren. Tekstens enhed ligger ikke i dens oprindelse, men i dens destination.”

Tag fx Porsche: Virksomheden, som tidligere var en *auteur*, producerer kun 10 procent af den Porsche, der leveres til kunden. Porsches udtalte fokus er produkternes *Gesamteindruck*, deres helhedsindtryk. For at nå dette mål står virksomheden selv kun for de sidste 10 procent af produktionsopgaven – den samler sine Porscher af enkeltdele, som alle leveres af OEM’er. Derefter testes den færdige Porsche af en erfaren testkører, som gennem sine ører, sin ligevægtssans, sin næse og sin bagdel ved, hvordan en Porsche skal føles. Først når den kommende Porsche har bestået “Porsche-fornemmelsestesten”, bliver den frigivet til kunden. I dag er en Porsche et produkt, som for 10% vedkommende er fremstillet af Porsche, og som omdannes til en 100% Porsche-oplevelse

gennem en særlig blanding af viden, erfaring og fornemmelse. Kunderne siger, at en Porsche ikke føles som en sportsbil; den føles anderledes at køre – den føles som en Porsche. Selvfølgelig indgår der fremragende teknologi og ingeniørarbejde, men det har andre bilmærker også adgang til. Porsches egentlige aktiv er Porsche-fornemmelsen, som udtrykkes gennem brandet.

Og Apple: iPod og iTunes har sat sig på 70% af markedet for online musik i løbet af de første 2 år på markedet. For Apple gik ind på dette marked, kæmpede musikforlagene i årevis med de ændringer, som internettet havde medført, og brugte al deres energi på alle mulige forsvarsværker mod redskaber til musik-download og fildeling. I stedet for at se, at internettet åbner nye muligheder for at levere musik, som kunderne er parate til at modtage med åbne arme, fokuserede musikselskaberne deres strategi på afvisning og afskrækkelse og gik endda så vidt som at kriminalisere deres egne potentielle kunder, teenagere, som downloadede sange med tidlige versioner af download-redskaber.

Elektronisk hardware var på den anden side overlæsset med knapper og funktioner. Elektronikfirmaerne, som overvejende bestod af divisionsopdelte organisationer, er generelt af den opfattelse, at elektronikprodukter skal differentieres gennem funktioner: Jo flere funktioner, jo højere pris. Det medførte en fastlåst tankegang, hvor elektronisk hardware med færre funktioner nødvendigvis kun ville kunne sælges til en lavere pris, en skræmmende tanke i en branche, der er plaget af konstant faldende indtjening. Så markedslandskabet bestod af to fraktioner, som begge grundlæggende set fornærmede deres kunder, enten gennem afvisning og afskrækkelse eller med overkompliceret udstyr, der var svært at betjene. Her lå et potentiale, som Apple så, og dette firma re-designede oplevelsen af at hente og lytte til musik. Slutresultatet, som er mere end summen af hardware og software, giver en brugerorienteret, designdrevet og brandet oplevelse.

#### Sammenknytning af organisationer, brands og designpromotion

Udviklingen af organisationsdesign og designintegration er kan observeres i Asien, hvor flere økonomiske stadier, organisationsdesign og former for designintegration eksisterer ved siden af hinanden.

Samsung indledte sine aktiviteter midt i 1980’erne med produktion af billige ventilatorer til hjemmemarkedet. Midt i 1990’erne oprettede koncerndirektør Lee Kun Hee Samsung Design Lab. I 2000 var virksomheden blevet et førende globalt brand. Den kinesiske computer- og elektronikproducent Lenovo begyndte med at bygge hardware for IBM og gennemgik derefter en fase af “produktion som forbrug”, hvor de overtog IBM’s hardware-division og retten til at bruge IBM-brandet i fem år. Mens helt op til en tredjedel af Kinas produktionsvirksomheder i dag befinder sig på imitationsstadiet, er en håndfuld store virksomhe-

der som Lenovo, TCL og Haier længere fremme og sigter mod at skabe deres eget globale brand ved at overtage kendte vestlige brands: Lenovo købte IBM, TCL købte Thomson, og Haier forsøger, mens dette skrives, at overtage det amerikanske hvidevaremærke Maytag. Denne strategi er ganske vist forsøgt før af koreanske virksomheder, men den er ingen garanti for succes. Den koreanske virksomhed LG overtog for nylig det amerikanske tv-mærke Zenith og har solgt bærbare pc’er under IBM-mærket. Ingen af disse initiativer har været særligt vellykkede, mens LG’s eget brand, som er skabt gennem design, er steget i værdi.

Opbygningen af organisationer, opbygningen af brands og udviklingen af designintegration er tæt forbundne, en forbindelse, som også afspejles i virkningerne af landsdækkende designfremmeinitiativer. Når designfremme medfører øget designbevidsthed hos virksomhedsledere, vil brands med tiden blive langt stærkere.

Kina har ikke en landsdækkende designfremmeindsats, og de fleste kinesiske virksomheder er da også præget af manglende designbevidsthed. Den kinesiske regering har for nylig indledt en indsats, der skal understøtte opbygningen af brands, men den involverer ikke designfremme. Taiwan er især kendt for ét globalt brand, Acer, som ud over at fungere som OEM også har lanceret sit eget mærke, BenQ, som for nylig overtog Siemens’ mobiltelefoni. Derudover har Taiwan overvejende OEM’er og avancerede OEM’er.

Korea, som i begyndelsen af 1990’erne overvejende fulgte imitatormodellen, har siden midten af 1990’erne investeret stærkt i designfremme, og i starten af det 21. århundrede er det lykkedes Korea at inspirere et vidensbaseret samfund med en høj grad af designbevidsthed og værdifulde virksomhedsbrands som LG, Samsung, Hyundai og Kia.

Europa, som står over for næste fase, den globale kapitalisme, er begyndt at erkende sine strukturproblemer. Europæiske lande, der satser på design, og som har skabt globale brands, vil helt sikkert være bedre rustet i den vanskelige overgang til det gennemførte globale informationsmarked. Andre ser imidlertid ud til at søge at undgå de nye globale markedsforhold gennem en stærkere satsning på national protektionisme.

Derimod er Singapore, en by, der allerede én gang har omdefineret sig selv og er blevet et voldsomt succesrigt handelscentrum, allerede i gang med at forberede sig til næste fase af kapitalismen. Efter at have revurderet sine paradigmer for 3 år siden er Singapore begyndt at investere i design med det mål at skabe og understøtte en designkultur fra bunden af. I modsætning til industrielle, produktfokuserede designfremmeprogrammer bygger Singapores model på en informationsbaseret, post-industriel tilgang.

Designfremme, organisationsdesign og designintegration hænger snævert sammen med økonomisk succes. I dag er det Europa og USA, der har de højt udviklede organisationsdesign og broderparten af de globale brands. Men at hvile

på laurbærrene og forsøge at fastholde status quo vil uvægerligt føre til stagnation. I mellemtiden er Asien i færd med at indarbejde og endda accelerere de igangværende forandringer. Det er udelukkende et spørgsmål om tid, før de kreative baser for verdens avancerede \*auteur\*- og iscenesætter-virksomheder i det 21. århundrede vil være steder som Singapore. ●

#### NOTER:

<sup>1</sup> **OEM:** *Original Equipment Manufacturer*; en virksomhed, der bygger produkter eller komponenter, der benyttes i produkter, som videresælges af en anden virksomhed under denne anden virksomheds brand.
<sup>2</sup> **Auteur:** fransk for “forfatter”. Bruges om en arbejdsform, hvor filminstruktøren betragtes som den drivende kreative kraft i skabelsen af en film, eller mere generelt om en arbejdsproces, hvor den ansvarlige tilfører resultatet et stort personligt og kreativt indhold.

*Mario Gagliardi er designer, konsulent, foredragsholder og skribent. Han har været professor i design, chefdesigner for den koreanske multinationale virksomhed LG og strategisk rådgiver for Østrigs Videnskabsministerium. Han har forelæst på flere internationale universiteter og rådgivet en række designinstitutioner og virksomheder på Fortune 500-listen. Hans MBA-speciale handlede om at overskride og bygge broer mellem ledelse og design. Mario er i dag leder af designfirmaet Allevio. Man kan læse mere om hans ideer på hjemmesiden mariogagliardi.com.*

#### By Mario Gagliardi

**Company structures, the design of companies, changed dramatically over the course of the last century. The structures and processes behind the production of goods evolved, and with these changes the relationship of the product to the end-user also changed. In the craft guilds the skilled human was the originator of the product, focus was on skilled execution, made-to measure for the customer. The powerful guilds, perhaps similar to the story of music production companies today, virtually owned the monopoly on produced goods, heavily opposed the adoption of the newly available production machines and finally lost their power to mass-production.**

**In the mass production plants of the early 20th century, the machine – and the mechanically acting, unskilled worker – was the originator of the product. The customer focus of the craft guilds disappeared, and Henry Ford famously said that people can have any car they want as long as it is a black model T. Ford profited from a radical innovation, the assembly line, to create economies of scale. But already 1927 Alfred P Sloane of GM introduced a different viewpoint and introduced the “Art and Color Section”, a predecessor of the modern design department.**

**Production was still monolithic, but paralell, customers got choice, and design was used to differentiate. After the line organisation evolved into a parallel line organisation, the next revolution**

**was the organisation which switches within lines: Lean manufacturing, pioneered by Taiichi Ohno of Toyota in the eighties, shifted the industry focus further to the customer by offering wide product choices, enabled by quick changeover times in production.**

**As the complexity of markets increased, so did the design of organisations, further increasing its complexity, to matrix and networked organisations. Organisations with a tight coupling between parts, such as the Fordist assembly line, gave way to loosely coupled organisations, a organisational design better fitting to complex and uncertain market environments. Also customer focus, after having been lost with Fordism, has since Alfred P Sloane entered organisational design again. In today’s most developed, loosely coupled, but densely networked companies, the focus on the customer has progressed so much to the core of business that it has gone beyond the focus on the product: The product is now a mediator rather than an end in itself, the final product is the customer experience.**

**Design, in the understanding of an industrial phase, is fixated on the product. In the global economic landscape at the beginning of 21st century, design, in response to new market realities, has taken on a new and expanded role. Responding to a state of capitalism which is characterised by global markets, uncertainty, high speed, high complexity and extreme competition, the design of organisations has again evolved.**

**Some advanced companies of today are again a new, informational form of craft workshops, others are creating experiences through every part of the business. These companies become directors of flows – material, information, and knowledge flows. In the stage of informational capitalism, design is utilised to initiate and manage conversations with the market and should be understood as the art of weaving together business processes, services, products, expectations and visions.**

**This most contemporary form of design integration is what I call the *metteur-en-scène*, the company as stage director. In this type of organisation, design is not a separate factor. It is completely diffused in the company and radiating into the**



market. Tangible goods are only a part of the final offering. Products, brands and services are interwoven through design as elements to achieve the final goal: the branded, holistic customer experience.

### Where is design?

However, this model, in which design is suffusing the in-and outside of the organization, occurs only in the most advanced corporations in an advanced state of market economy.

So why is it that only a few companies have adopted this form of using design as a genuinely strategic factor? It can be assumed that businesses must have an interest in the optimal organisational utilization of design. In the current phase of informational capitalism, design's intrinsic strength becomes more important than ever: Its intrinsic ability to deal with complex situations, uncertainty and "wicked problems" is vital for succeeding. Yet business managers still often understand design as a business function on the periphery of the organization. The main reasons for this are, firstly, that designers and managers speak different languages, have different worldviews and outlooks. Secondly, design is generally happening in an implicit way, while management needs explicitness. The third reason is the classical, industrial-phase understanding of design, which also many designers themselves still advocate: That it is a discipline focused on products, thus being a part of product development and marketing, but not of strategy. This are typical characteristics of the "design as commodity" stage which I will explain further below.

Design can be of immense value for business strategy in very complex markets under vicious competition. Managers however often perceive it as part of the problem rather than part of the solution – design is regarded as something difficult to understand, difficult to deal with, and at the periphery of the organisation.

While a select range of successful companies are "breathing" design, many companies do not. The reason is that predominant paradigms are shaped by history, resulting in beliefs and education systems creating a considerable time lapse between reality and actual approach. While the evolution of companies, formed by rapidly changing market environments, can be a matter of years, time lapses in education take much longer. In many design curricula, design is still taught as defined by an early 20th century understanding of design with divisions according to materials and paradigms focused on ideologies of function.

The realities of a globalised economy, or what Manuel Castells calls "informational capitalism", are far ahead of historical paradigms. In line with the economic development of different global regions, market realities have shaped new models of design integration. I suggest that, in step with the development of the market economy, design integration progresses through five organisational states which link design and economic develop-

ment through specific types of design adoption in companies.

If design wants to be understood as a genuine business factor, it is not sufficient to acknowledge only organisational models which are obviously geared towards design. For a realistic description, every type of relationship, contact and overlap between design and an organisation has to be considered. Three basic types of design integration have already been described in literature. However, over time their actual peculiarity has considerably changed. The two main models for design integration are Fairhead's design integration steps from 1988 and Boisot's model from 1995, based on contextual complexity and design constraints (see box). Driven by market changes, Fairhead's design as "styling" evolved into "design as consumption". Fairhead's "design for better products" and "design for communication and marketing" collapsed into a type which I call "design as commodity". "Design as a process", the top end of Fairhead's scale, is, in the meanwhile, appearing in a form of business I call *auteurs*.

Two other types have until now been left out in design integration models: One is the *metteur-en-scène* on the top end of the scale, an advanced organisational design which only emerged in the last years. Since China's ascent to a global economic power, another type has become important: "Imitator" companies are now responsible for up to 7% of goods produced globally.

By plotting down the most significant changes of organisational designs as they impact design integration, we end up with a timeline of economic state changes. A significant feature of this new model is the realisation that the progression of design occurs from an element outside the boundaries of the firm via steps of partial integration to a fully dispersed and emanating state which transgresses the boundaries of the firm. This progression happens in the most advanced companies more or less parallel to changes in economic development through an increase in knowledge (of management, strategy, processes, customers, markets etc) and a simultaneous decrease in the degree of separation between design and the organisation. In other words, once the knowledge in an organisation accumulates so that it successfully copes with the pressures of advancing economic stages, design becomes gradually more important, taking center stage at an advanced level, and even further increasing in importance by finally transgressing the firm and its market.

Changes in economic systems do not happen overnight. New, better adapted organisational designs are achieved as states of punctuated equilibrium with phases of disruptions in between states. Thus, when economic change suggests a new organisational design, it will at first be adopted only by a couple of companies having suitable capabilities. Only after a phase of trial and error and a considerable delay the fittest stage of design integration will emerge and over time become widely accepted. Thus until recently the most adopted



stage in Europe and the US was the "design as commodity" stage which was firstly adopted in the nineteen-seventies. This role is now increasingly taken over by a new form of OEMs,<sup>1</sup> integrated production companies which offer design as an additional service. As a consequence, many corporations are now gradually leaving the commodity stage and evolving towards *metteurs-en-scène* at the top end of the scale.

### Imitation

At the bottom of organisational evolution is a state without any design involvement: OEMs are by definition completely foregoing design knowledge, producing design without reaping the added value of design themselves. The largest part of the profit goes to the OEM's customer, the brand which invests in design, while the surplus remaining with the OEM results solely from cheap labor and economies of scale. But the step from OEM to the first stage of imitator is small: Firms that produce designs for global brands in their function as OEMs often at the same time imitate these products for the domestic market.

Imitation goods manufacturers in China attribute their profit to the *fame* of the imitated goods. That way, the imitation stage is a first step of learning that what adds value is consisting to a large part of brands and design. There is no shortage of companies engaged in imitation: The World Customs Organisation states that up to 412 billion Euros annually are made with imitated goods, amounting to 5 to 7 percent of global trade in merchandise. The US alone attributes 20 billion annual costs to copyright infringement by imitated goods, 65 percent of which are made in China. Others estimate a full third of Chinese product output to be imitations.

Imitation businesses accrue profit by mimicry, counterfeiting well-known brands without having built up a sustainable brand themselves. As building brands is a time-consuming process in which

companies are also forced to deliver increasing quality, imitation is an attractive tactic for businesses without the willingness, patience and knowledge required to build up their own value proposition. Dutch food retail chain Albert Heijn, for instance, recently positioned a DOB (distributor's own brand) margarine with the name *Bewust* against Unilever's *Becel*. *Becel* was advertised over the years with the slogan "Bewust Becel".

H&M, the Swedish fashion company, is an example of a company which started as an imitator. With the refinement of its business strategy and the building of its brand, H&M is now steering towards becoming a *metteur-en-scène*. Also in larger economic terms, the examples of Japan and Korea suggest that the imitation model is a beginner stage of organisations. Organisational learning and the development of brands and design go hand in hand: Once an organisation has achieved a sustainable brand and accrued the market knowledge coming with it, it will unlikely go back to imitation – the value added by the brand reinforces business forms built on brands. It is thus to be expected that in several years, once Chinese companies have succeeded in building global brands, the current imitation model will cease in popularity.

### Production as consumption

The *production as consumption* model is at work whenever design is utilised in a superficial, random fashion. The design decision process, defined largely by hints and hunches, has few strategic merits. By definition, this model is detached from the individual characteristics and capabilities of a corporation, foregoing the development an own value proposition which can crystallise in a distinctive design language and ultimately a branded experience. This model is in Europe mostly found in SMEs with little knowledge of and interest in design.

A special form of the "production as consumption" model is currently thriving in China. There, specialised design firms put together large catalogues of styles for different product groups, selling pre-made product design templates, often through local intermediaries, right out of the catalogue to large manufacturers. In choosing designs out of catalogues, these companies are acting as "amateur" consumers, similar to hobby tailors sewing a dress out of a pattern. This model is an adaptation of the model found in the West. While there it is mostly found in smaller companies with little strategic skill, it is adapted to the larger Chinese companies by multiplying the designs on choice. So the size of the company does not contribute to an improvement of the design process, the analogy is more basic: Large companies get a larger choice of still random designs. Reasons are historic – many Chinese companies, while being large, have not yet accrued sufficient knowledge. The design studios engaged in the "catalogue-design" business are mostly based in Asian countries which years ago have gone through similar economic boom years themselves and thus already

have experience with companies at that stage. In large markets, this model works only as long as the target market is still undersaturated, consumers are, in comparison, less sophisticated in their demands, and production costs are low enough to absorb the profit offset incurred by the weak link between design and company.

### Design as commodity

In the classical line organisation, design is not an integral force but a separate sub-part. These companies are characterised by functional divisions and clear lines of authority, and design is seen as a fragment, located separately, a component of either engineering or marketing. For companies at this stage, a product is essentially an engineering challenge, and design is seen as one component towards optimised products. Value is created by efficiency and optimisation.

This role is now increasingly taken over by advanced OEMs or service-producers. Quanta Computer in Taiwan is the world's largest notebook producer, manufacturing laptops for Sony, Apple, IBM, Sharp, HP, and Dell. It excels by providing a highly efficient production service through flexible manufacturing lines. For Quanta, increasingly contracting out itself to low-end OEMs in mainland China, an order takes 2 days to manufacture. Yet, every production optimisation inevitably hits a limit: Due to shrinking profit margins, advanced OEMs now also offer engineering and design services. To compete at this end, US-based Flextronics, an advanced OEM specialising in electronic devices, recently has purchased the product design firm Frog. Michael E. Marks, CEO of Flextronics, reflected this view of design in an interview in Business Week:

"Design no longer is a competitive advantage. Design is a commodity. Yet design in big companies is just as inefficient as manufacturing and supply-chain management used to be. So brand companies might as well buy the designs for their products off the shelf. You can save 15% to 20% by moving manufacturing to a low-cost country. But with design, the drop can be much more dramatic."

With advanced OEMs moving into the territory of line organisations, line organisations have a choice of either moving down or up the scale: Dell, as a distribution- and price-focused company, is outsourcing most design work for notebooks and electronics. It is essentially an OEM distributor with added brand value in an advanced "production as consumption" stage. Or a company decides to split their design efforts: Motorola purchases designs by OEMs for the low end of their offer but designs and develops high-end products such as the Razr exclusively themselves. Even others are opting for the higher end only: *the auteurs*.<sup>2</sup>

### Auteur design

Several companies, especially in Europe, have adopted a model of design integration which I call the *auteur* model. It shows characteristics of craft

shops before the first industrial revolution, transferred into informational capitalism. The "auteur" company is always design-driven, focusing on concept and skill to justify its products. It is a specialist and master of making a distinctive product through a distinctive skill. There is an attitude to see the product as an art form driven by craftsmanship, quality, spirit and inventiveness. The designed product takes center stage.

At the outset, these companies are not present in the mass market, doing well within niches among specially defined target consumers who are ready to pay for skilled craftsmanship, a special origin, or a special story, as tokens for prestige value understood only by adepts. Examples are, for instance, the German sneaker brand Zeha, re-established from Eastern German origins, or the German sports car manufacturer Wiesmann. If successful, these brands develop into well-regarded specialty brands with a larger market coverage such as the fashion company Zegna, the tableware producer Alessi, or the coffee producer Illy, all of which are also distinctively Italian. The country of origin, as a culturally charged factor for distinction, is an important component for "auteur" products. This value will for the foreseeable time be a major advantage for countries with a strongly positive image such as Italy, Germany, or France. The Italian senate even discussed the introduction of a brand "Fully made in Italy" to indicate that a product was designed "and" made in Italy. It will take several years until China can shed the imitator model and develop a positive image as a country of origin. One role model could be Shanghai Tang, a fashion brand originally developed in China, which draws its inspiration from Chinese imperial culture.

### Mise-en-scène design

In the fifth stage, design becomes a systemic capability, and the company, just as a movie director, plans, conducts, and delivers a thoroughly design-driven, branded experience. "Mise-en-scène" means to put into a scene or on stage. It is a network of relationships between actors, objects on stage, and the audience, created and kept together by the collaboration of the artistic director, dramatists, technicians, and designers.

Companies on that stage have realised that design is about complementarity. They are orchestrating relationships, excelling in the complex and uncertain market conditions brought about by the informational-capitalist phase. By collaboration and the combination of products, services, delivery, and the brand, holistic experiences are created from a multitude of parts. Yet the result is more than the sum of its parts and hence difficult to imitate, let alone surpass. Value is created by integration of the different parts of business, through effectiveness – involving knowledge, adaptation and constant learning - rather than through efficiency and a narrow focus on optimisation. Organisations at this stage are loosely coupled and densely networked instead of divisionalized, perceiving busi-

ness as a design problem – open-ended, multi-dimensional, multi-sensory, and weakly defined. Focused on situations of use, their aim is to create representations of future reality. Thus the boundaries of the firm are constantly transgressed and customers and markets are part of the company rather than outside entities. There is a script going through the organization, carrying a message which is read and unified in the consumer, just as in this passage from Roland Barthes:

“A text is made of multiple writings, drawn from many cultures and entering into mutual relations, but there is one place where this multiplicity is focused. That place is the reader, not the author.

A text’s unity lies not in its origin but in its destination.”

Take Porsche: The company, formerly an “auteur”, is producing only 10 percent of every Porsche delivered. Porsche’s outspoken focus is the “Gesamteindruck”, the holistic impression of its products. To reach this end, it undertakes only the last 10 percent of the production job itself – it assembles its Porsches from individual parts, all made by OEMs. Every assembled Porsche is then test-driven by an experienced driver who knows – through his ears, his equilibrium sense, his nose, and his bottom – how a Porsche should feel. Only when the Porsche-to-be passes the ‘Porsche feel test’, it is delivered to the customer. A Porsche today is a product, 10% Porsche-made, which is converted into a 100% Porsche experience through a special mixture of knowledge, experience, and feel. Customers say that Porsche does not feel like driving any sports car; it feels different – like driving a Porsche. Of course, there is excellent technology and engineering in it, but also other car brands have access to that. Porsche’s real asset is the Porsche feel, embodied in its brand.

And Apple: The iPod and iTunes have reaped 70% of the online music market within 2 years from its entry into the market. Before Apple’s entry, music production companies struggled for years with the changes brought about by the Internet, putting efforts into all sorts of defence against music downloading and file-sharing tools. Instead of seeing that the Internet opens up new avenues for delivering music which are happily embraced by consumers, the music production companies pinned their strategy on refusal and deterrence, going even so far as to criminalize their own potential customers, teenagers who downloaded songs with early download tools.

Electronic hardware, on the other hand, was overloaded with buttons and functions. Companies in the electronics industry, mostly set up as divisionalised organisations, commonly believe that electronic products are essentially differentiated by functions: The more there are, the higher the price. This led to a mind-lock in which electronic hardware with less functions would inevitably only be able to be sold for a lower price, a frightening idea in an industry beleaguered by constantly dropping profits. So the market landscape was con-

sisting of two fractions, both essentially offending their consumers, either with refusal and deterrence or with hard-to operate, over-complicated equipment. The opportunity was there, Apple saw it and redesigned the experience of acquiring and listening to music. More than a hardware or software product together, it is interwoven to deliver a consumer-oriented, design-driven, and branded experience.

#### Connecting organisations, brands and design promotion

The development of organisational designs and design integration can very well be observed in Asia, where several economic stages, organisational designs and forms of design integration are currently existing in parallel.

Samsung started its operation in the mid-eighties with the production of low-cost ventilators for the domestic market. In the mid-nineties, Chairman Lee Kun Hee started the Samsung Design Lab. By 2000, the company rose to a global top brand. Chinese computer and electronics manufacturer Lenovo started out building hardware for IBM, then went through a phase of “production as consumption”, and now took over the IBM hardware division and the right to use the IBM brand for five years. While as much as one third of Chinese manufactureres are presently in the imitation stage, a handful of large companies such as Lenovo, TCL and Haier are further advanced and intend to speed up the progress of building their own global brand by purchasing well-known Western brands: Lenovo bought IBM, TCL bought Thomson, and Haier, at the time of writing, is attempting to buy US white goods brand Maytag. This strategy, while tried by Korean companies before, is however not a guarantee for success. Korean LG previously bought Zenith, the American television brand, and sold laptops under the IBM brand. Both ventures have not been too successful, while LG’s own brand, built through design, has gained in value.

Building organisations, building brands and the development of design integration is intricately linked, a link which also can be observed in the effects of nationwide design promotion initiatives. When design promotion results in increased design consciousness in managers, brands are over time getting substantially stronger.

China does not yet have a nationwide design promotion programme. Accordingly, there is a lack of design consciousness in most Chinese businesses. The Chinese government has recently started a promotion programme for building brands which, however, is not yet linked to design promotion.

Taiwan is especially known for one global brand, Acer, which besides still functioning as OEM has also launched a new brand, BenQ, which recently bought the Siemens mobile business. Otherwise Taiwan has mostly OEMs and advanced OEMs.

Korea, in the early nineties still mainly following the imitator model, has since the mid-nineties

invested heavily into design promotion and by the beginning of the 21st century has succeeded in inspiring a knowledge-based society with a high degree of design consciousness and valuable corporate brand assets such as LG, Samsung, Hyundai and Kia.

Europe, in the face of the next phase of global capitalism, is now getting aware of its structural problems. European countries with design as a priority which have built global brands will certainly be better positioned to go through the difficult transition towards a full-fledged global informational marketplace. However, others seem to want to escape new global market realities through an intensified tendency towards national protectionism.

In contrast, Singapore, a city which already once reinvented itself to become a highly successful trade hub, is busily preparing itself for the next phase of capitalism. After a rethinking of its paradigms 3 years ago, Singapore has begun to invest into design, with the goal to create and nourish a design culture from scrap. In contrast to industry-based, product-focused design promotion programmes, the Singaporean model promotes an informational, post-industrial approach.

Design promotion, organisational design, and design integration are intricately linked to economic success. Still, Europe and the US have the most developed organisational designs and the lion’s share of global brands. However, resting on successes and trying to protect the status quo will inevitably lead to stagnation. In the meanwhile, Asia is embracing and even accelerating change. It is just a matter of time until the global creative bases for the advanced *auteur* and *metteur-en-scène* companies of the 21st century will be in places such as Singapore. ●

#### FOOTNOTES:

<sup>1</sup> **OEM:** Original Equipment Manufacturer; a company that builds products or components used in products sold by another company under this company’s brand.

<sup>2</sup> **Auteur:** French for ‘author’. Is used about a work process where a film director is considered the driving creative force in the creation of a film or, more generally, about a work process where the person in charge adds a great personal and creative content to the outcome.

*Mario Gagliardi is designer, consultant, speaker and writer. He was design professor, chief designer of Korean multinational LG, and strategy adviser to the Austrian Ministry of Science. He has lectured in several international universities and consulted a range of design institutions and Fortune 500 firms. He wrote his MBA dissertation on breaching and bridging the gap between management and design. Mario is currently heading the design firm Allevio. More of his thinking can be found at his website: [mariogagliardi.com](http://mariogagliardi.com)*



**DAR**  
Understel i frokromet stålwire og sæder i plast. 2.160,-  
Design: Charles & Ray Eames