

Vormgeving als concurrentieel voordeel voor Vlaamse internationaliserende ondernemingen

Liesbeth BRACKE

promotor :

Prof. dr. Pieter PAUWELS

Woord vooraf

Het schrijven van een thesis is de laatste grote en belangrijke opdracht voor bijna elke afstuderende universiteitsstudent. Ik heb dit ervaren als een aangename en leerrijke opdracht.

De keuze van mijn onderwerp is gebaseerd op mijn persoonlijke interesse in design en op de aantrekkingskracht van het buitenland op mij. Ik volg de laatste nieuwe trends in de designwereld op de voet op en ben een liefhebber van mooie objecten en innovatieve ontwerpen. Het internationale aspect van het onderwerp, dat we terugvinden in de internationalisatiefase en exportgerichtheid van de onderzochte ondernemingen, ligt in de lijn met mijn afstudeerrichting 'Internationaal Zakenwezen' en mijn belangstelling voor 'het buitenland', 'het onbekende'. Mijn stage in het tweede kandidaatsjaar heb ik dan ook doorlopen op het departement 'Internationaal Ondernemen' van de VOKA kamer van Koophandel Limburg. Voorts ontbrak een erasmuservaring in Spanje niet in mijn loopbaan als student en ook een ondernemende inzet als praeses van de studentenvereniging voor erasmusstudenten te Hasselt, AES – Association for Exchange Students, heeft een enorme invloed gehad op mijn persoonlijke ontwikkeling. Dit alles heeft mee het onderwerp voor mijn thesis bepaald. Mijn persoonlijkheid en interesses worden dus perfect weerspiegeld in de keuze van mijn onderwerp en dragen er toe bij dat ik het schrijven van deze kwalitatieve thesis als een leuke opdracht heb ervaren.

Door vormgeving via een economische invalshoek te benaderen en in een internationale context te plaatsen, heb ik echt plezier beleefd aan het verwerken van de informatie uit de literatuur en het afnemen van interviews. Designmanagement is een onderwerp dat mij sterk heeft kunnen boeien en zal blijven boeien. Deze eindverhandeling is officieel afgerond, maar ik zal me nog verder verdiepen in de theoretische aspecten en praktische toepassingen van het designmanagement. Creativiteit aanmoedigen bij elk individu en een open communicatie onderhouden is essentieel om een succesvolle en innovatieve onderneming te zijn. Hier zou in principe elke onderneming naar moeten streven.

Ik zou in dit voorwoord graag iedereen willen bedanken die mij geholpen heeft om van deze thesis een goed en kwalitatief werk te maken. Uiteraard wil ik de mensen van de creatieve designondernemingen danken voor hun bijzondere medewerking. De openlijke en gemoedelijke interviews die ik heb mogen afnemen, bezorgden mij een duidelijk praktisch beeld, wat een belangrijke bijdrage aan het geheel leverde. Bijzondere dank gaat uit naar mijn promotor, Prof. dr. Piet Pauwels, voor de steun en de begeleiding in de keuze van het onderwerp en in de uitwerking van het werkstuk. Voorts wil ik mijn moeder bedanken die in stond voor de externe spellingscorrectie en grammaticacontrole, en mijn vriend die hielp om van het geheel een mooi en overzichtelijk werk met een creatief accent te maken.

Tot slot wil ik iedereen bedanken die mij moed en steun gegeven heeft tijdens mijn studentenperiode. Gedurende deze vijfjarige opleiding tot handelsingenieur heb ik alle mogelijkheden benut om mijn theoretische kennis en sociale vaardigheden ten volle te ontwikkelen. Deze periode is ongetwijfeld zeer belangrijk als basis voor al mijn toekomstige activiteiten en ik heb dan ook enorm veel te danken aan mijn ouders die mij alle kansen geboden hebben en mij in elke keuze steunden.

Liesbeth

Hasselt, mei 2007

Samenvatting

Dit werkstuk is een onderzoek naar de succesfactoren van Vlaamse, designintensieve en internationaal actieve ondernemingen. Anders geformuleerd hebben we vormgeving onderzocht als concurrentieel voordeel in internationaliserende Vlaamse ondernemingen.

In de huidige globaliserende economische omgeving zien we steeds meer ondernemingen die, enkele jaren na hun oprichting, al actief zijn op de wereldmarkt. Deze bedrijven worden in de internationale marketing ook wel born globals genoemd. Onderzoek naar born globals heeft aangetoond dat veel van deze ondernemingen zich focussen op high tech producten. In dit onderzoek gaan we echter op zoek naar born globals die succesvol zijn in de ontwikkeling van 'high design' producten en die vormgeving als een essentiële waarde in hun producten zien. De media besteedt steeds vaker aandacht aan design of vormgeving in onze omgeving en Vlaanderen heeft verscheidene getalenteerde en internationaal erkende ontwerpers. Het belang van de creatieve sector in onze economie kent de laatste jaren ook een aanhoudende groei. We vragen ons in deze eindverhandeling in hoofdzaak af welke managementfactoren en –processen nu eigenlijk bepalend zijn voor het succes van deze internationaliserende designondernemingen. Efficiënt en effectief designmanagement blijkt een onmisbare kunde te zijn in succesvol ondernemen in de creatieve sector. We hebben ons in dit onderzoek dan ook toegelegd op het designmanagement in de designintensieve born globals .

Dit is een kwalitatief onderzoek, gebaseerd op een literatuurstudie en vier praktijkstudies. We zijn vertrokken van een literatuurstudie van de twee grote onderwerpen waarop deze eindverhandeling steunt, de born globals en het designmanagement. Het fenomeen born global wordt in eerste instantie uitgediept en toegelicht. Vervolgens wordt het designmanagement uitvoerig besproken. Hier behandelen we de verschillende bedrijfsfacetten die aan bod komen om een succesvolle designonderneming te zijn en dus om een goed designmanagement te onderhouden. Deze twee theoretische stromingen hebben we vervolgens concreet verbonden met elkaar.

Na de literatuurstudie volgde een praktijkstudie waarin we vier born globals, die volledig passen in dit onderzoeksopzet, hebben geanalyseerd. Op basis van diepgaande interviews hebben we geprobeerd de succesfactoren van deze ondernemingen te ontleden. Elke case start met een uiteenzetting van de bedrijfscontext, dan volgt de volledige uitwerking van de informatie uit de interviews, om te eindigen met een korte samenvatting van het geheel. Na een uitvoerige beschrijving van de vier afzonderlijke cases hebben we de gevonden informatie geconfronteerd met elkaar in een crosscase analyse. Deze bevindingen hebben we uiteindelijk teruggekoppeld aan de informatie uit het initiële theoretische onderzoek.

Dit alles resulteerde in een lijst van kwalifiers en kritische succesfactoren die aanwezig zijn in de Vlaamse, designintensieve born globals.

De kwalifiers zijn factoren die waarschijnlijk in elke internationaliserende designonderneming aanwezig zijn en dus noodzakelijk zijn om een speler op de internationale markt te zijn. De kwalifiers die uit dit onderzoek naar voor komen, zijn:

- beschikken over kennis van de concurrentie en inzicht in de externe omgeving
- een richtinggevende bedrijfsstrategie hebben
- een bedrijfsstrategie aannemen waarin een wereldfocus aanwezig is en waarin design centraal staat
- een marketing- en designstrategie hebben die aangepast is aan deze wereldfocus
- een lange termijn relatie uitbouwen met klant, leverancier en agent
- beschikken over een designuitstraling in de communicatiemiddelen en een designimago uitbouwen
- de creativiteit in de onderneming aanmoedigen
- voldoening en tevredenheid halen uit je werk als manager van een designonderneming
- plannen, kostenramingen en programma's opstellen
- de designer inlichten over de bedrijfsvisie
- een goede evaluatie en feedback naar de designer toe aanhouden
- het uiteindelijke product in de markt evalueren
- de keuze van de exportlanden baseren op een vooronderzoek
- vanaf de start van de onderneming een wereldfocus aannemen
- designers op de hoogte brengen van de commerciële realiteit
- de combinatie van functionaliteit én design in je producten benadrukken
- kwaliteit leveren en de beste materialen gebruiken
- een goede service aanbieden
- deelnemen aan internationale designbeurzen

Deze kwalifiers brachten ons vooral meer inzicht in hoe born globals in de creatieve sector tewerk gaan. De kritische succesfactoren bepalen echter het concurrentieel voordeel van de onderneming. Ze leveren onmisbare informatie voor de beginnende ondernemer in de creatieve sector, die op internationaal niveau zaken wil doen. De succesfactoren onthullen, was de ultieme doelstelling van deze eindverhandeling. We zijn vooreerst tot de conclusie gekomen dat het van uiterst belang is om als designonderneming steeds trendsetter te willen zijn. Continu de creativiteit stimuleren en risico's durven nemen is dus essentieel. Ten tweede is het belangrijk dat een ontwerper zich goed voelt in de onderneming waarvoor hij/zij werkt. Dit uit zich in de aanwezige bedrijfscultuur, in de ondernemingsstructuur en in de keuze van de juiste ontwerper door de manager van de onderneming. Voorts bleek de selectie van de juiste partners in het buitenland essentieel om succesvol zaken te doen in het buitenland. Een vierde kritische

succesfactor vonden we in het beschikken over een unieke en competitieve strategie die je onderscheidt van de concurrentie. Tot slot hebben we kunnen analyseren dat de managers van deze jonge designintensieve born globals enorm ambitieus zijn en over een ongekeerde wilskracht beschikken, wat sterk bijdraagt tot hun succes.

Dit onderzoek eindigt met de beperkingen die het onderzoek kende en met interessante pistes voor verder onderzoek, een belangrijke afsluiter van het werkstuk. Het schrijven van deze eindverhandeling bracht namelijk enkele boeiende vragen aan het licht, die voor de creatieve sector heel belangrijk kunnen zijn. Het bestaan van een rode draad in het Vlaams en/of Belgisch design is een vraag die onbeantwoord bleef. We hebben hier uiteindelijk geen eenduidig antwoord op gevonden. Een verdere analyse van de keuze voor interne dan wel externe ontwerpers in een bedrijf zal ook belangrijke inzichten kunnen leveren. Vervolgens is het onduidelijk of de productie uitbesteden de beste optie is, of dat je als bedrijf beter zelf de volledige productie in handen neemt. De invloed van het behalen van (internationale) designprijzen hebben we voorts niet kunnen onderzoeken. Deze vraag zou echter wel boeiende factoren kunnen onthullen. Ook een onderzoek naar het succes van born globals zonder enige exportervaring, die de binnenlandse markt al of niet eerst als testfase gaan beschouwen, lijkt significant. Tot slot zou een algemeen onderzoek naar de verantwoordelijkheden van designers in grote ondernemingen interessant zijn in het licht van de literatuur rond het designmanagement. Ook een exploratie naar de taken en vaardigheden van de zakelijke manager en de creatieve designer in bedrijven kunnen meer inzicht verschaffen in de ontwikkeling van creatieve concepten en objecten.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	3
Samenvatting	5
1 Inleiding en probleemstelling	10
1.1 Praktijkprobleem	10
1.2 Centrale onderzoeksvraag	11
1.3 Deelvragen en onderzoeksbegrippen.....	12
1.4 Afbakening van het onderzoek	15
2 Born globals en designmanagement	17
2.1 Born globals	17
2.2 Designmanagement	21
2.3 Born globals en designmanagement	35
3 Methode van onderzoek	41
3.1 Keuze van de onderzoekseenheden	41
3.2 Het interview	43
4 Case onderzoek	45
4.1 Waco	45
4.1.1 Context	45
4.1.2 Case beschrijving	46
4.1.3 Conclusie	49
4.2 Feld	50
4.2.1 Context	50
4.2.2 Case beschrijving	51
4.2.3 Conclusie	55
4.3 Indera.....	56
4.3.1 Context	56
4.3.2 Case beschrijving	57
4.3.3 Conclusie	62
4.4 Dark	63
4.4.1 Context	63
4.4.2 Case beschrijving	64
4.4.3 Conclusie	70
4.5 Algemene praktijkbevindingen	71

5 Confrontatie tussen de praktische bevindingen en de theoretische concepten.....	76
5.1 Qualifiers.....	76
5.2 Strategische keuzes	81
5.3 Kritische succesfactoren.....	85
6 Algemeen besluit.....	94
6.1 Antwoord op de onderzoeksvraag.....	94
6.2 Beperkingen van het onderzoek	95
6.3 Pistes voor verder onderzoek.....	96
Lijst van de geraadpleegde werken.....	98
Bijlagen.....	102
Bijlage 1 Lijst van mogelijke onderzoekseenheden.....	
Bijlage 2 Lijst van thema's en topics gebruikt voor de interviews	

1 Inleiding en probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem

Een belangrijke literatuurstroom in de internationale marketing en het internationaal ondernemen beschrijft zogenaamde born globals (McKinsey 1993; Knight and Cavusgil 1996; Madsen en Servais 1997). Born globals zijn bedrijven die binnen enkele jaren na oprichting internationaal actief zijn en zaken doen over heel de wereld. Andere auteurs spreken ook wel over international new ventures (Oviatt en McDougall 1994) of high tech start-ups (Jolly et al. 1992). Men definieert international new ventures (INV) als bedrijven die vanaf hun oprichting competitief voordeel proberen te halen uit de inzet van middelen uit verschillende landen en door hun producten in meerdere landen te verkopen. High tech start-ups hebben als voornaamste kenmerk dat de oprichters mensen zijn van verscheidene nationaliteiten met internationale ervaring, en dat hun strategie gericht is op internationale niche markten. Het zijn bedrijven die, zoals de naam het zegt, door hun high tech product gedwongen zijn om vanaf de start te internationaliseren. Voorgaande definities beschrijven allemaal een vorm van bedrijven die als gezamenlijk kenmerk de snelle internationalisatie na de oprichting van de onderneming hebben. Het onderzoek naar born globals waar de focus vaak ligt op high tech bedrijven kan volgens mij aangevuld worden met onderzoek naar born globals waar vormgeving en stijl of 'high design', de concurrentiële sterkte is van de onderneming. Deze opvatting wordt ondersteund door één van de fundamentele karakteristieken van de designmarkt, het internationaal zijn. Creativiteit en design volgen geen landsgrenzen, een goed concept is overal goed. Het design van een product is een waarde, die het succes en de internationalisatie van een onderneming beïnvloedt (Borja de Mozota 2003).

De voornaamste redenen voor de snelle internationalisatie vanaf de start, anders dan het klassieke 'stages' patroon zoals het Uppsala model (Johanson en Vahlne 1977) of het innovatie gerelateerd model (Bilkey en Tesar 1977; Cavusgil 1980), zijn de betere en meer globale marktcondities evenals de nieuwe transport- en communicatiemiddelen (Rasmussen en Madsen 2001). Een studie van Madsen en Servais (1997) toont aan dat ook de ontwikkelingen in de informatietechnologie, nieuwe en flexibele productietechnologie, de stijging van de interesse in internationale niche marketing, het aantal studenten met internationale ervaring en de daling van handelsbarrières factoren zijn die bijdragen tot een stijging in het aantal born globals. McKinsey (1993) deed onderzoek naar een groep van born globals in Australië die vooral toonaangevende technologische producten voor significante internationale nichemarkten produceren zoals wetenschappelijke instrumenten of machineonderdelen. De snelle internationalisering van born globals blijkt mogelijk door het gebruik van nieuwe technologie in het productieproces en in de innovatie van producten. Men concludeert dat de bedrijven competitief zijn door de kwaliteit van hun producten, de waarde gecreëerd door innovatieve technologie én door hun productdesign.

Onderzoek naar designintensieve born globals is binnen de huidige economische context van belang. Design heeft op economisch gebied een belangrijke plaats gekregen in Vlaanderen en krijgt de laatste jaren ook veel aandacht in de media. Denken we bijvoorbeeld aan de internationaal erkende beurs 'Interieur' in Kortrijk en de meubels van de ontwerpers Danny Venlet, Maarten van Severen of Lowie Vermeersch. Onderzoek naar de creatieve industrie in Vlaanderen, waar vormgeving een prominente plaats inneemt, toont aan dat het aantal jobs in de sector 1,5 keer zo snel groeit dan in de rest van de Vlaamse economie. De creatieve sector heeft vandaag een aandeel van ongeveer 2% in de totale Vlaamse economie en bezit zeker nog groeipotentieel naar de toekomst toe. De sector is volop in ontwikkeling. Men gaat ervan uit dat de gemiddelde groei nog zal toenemen en dat de creatieve industrie een belangrijke impact zal hebben op de creatie van arbeidsplaatsen en economische welvaart (Maenhout et al. 2006).

Design wordt ook door de overheid gesteund met bijvoorbeeld de oprichting van Design Vlaanderen. Dit is een overheidsinitiatief met als doelstelling 'het promoten van designers en ontwerpers en het stimuleren van bedrijven en publiek om design te gebruiken' (design Vlaanderen 2006). Met de jaarlijkse uitreiking van de Henry van Velde prijs, sinds 1994, voor Loopbaan, Jong Talent en Bedrijf, en de Henry van Velde labels die sinds 2006 uitgereikt worden, wil men het werk van designers en bedrijven op gebied van design eren en wil men jonge ontwerpers steunen in hun creativiteit en hun succes in het buitenland. Vlaams design wordt internationaal gezien misschien minder erkend en heeft een kortere geschiedenis dan het bekende Scandinavisch design of het Italiaans design, waar al sinds 1954 de Compasso d'Oro wordt uitgereikt. Vlaams design is echter aan een opmars bezig. Het economische belang van Vlaams design kan niet ontkend worden en een onderzoek naar born globals en vooral dan de succesfactoren van deze bedrijven in Vlaanderen die 'high design' producten exporteren, kan interessante inzichten leveren.

1.2 Centrale onderzoeksvraag

Het onderzoek naar vormgeving als concurrentievoordeel voor Vlaamse internationaliserende ondernemingen vraagt de formulering van een centrale onderzoeksvraag. Het is niet de bedoeling om te onderzoeken welk soort design leidt tot succes op internationaal niveau maar wel hoe Vlaamse bedrijven in staat zijn hun designproducten op internationaal niveau succesvol te verkopen en hun internationalisatiefase op een geslaagde manier door te maken. We gaan kwalitatief onderzoeken hoe bepaalde factoren en processen bijdragen tot het internationaal marketingsucces van de designintensieve ondernemingen. Deze factoren gaan we in de eerste plaats zoeken bij het management van de onderneming. Meer bepaald proberen we inzicht te krijgen in de mate waarin design al dan niet een belangrijke plaats krijgt in de managementprocessen, en in hoeverre design als competitieve kracht wordt beschouwd.

De centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek is dus:

Hoe dragen managementfactoren en -processen bij tot exportmarketingsucces van Vlaamse designintensieve internationaliserende ondernemingen?

1.3 Deelvragen en onderzoeksbegrippen

Om de centrale onderzoeksvraag te verduidelijken is het belangrijk enkele relevante deelvragen te stellen. We moeten aan de hand van deze deelvragen op zoek gaan naar de kritische succesfactoren in de managementprocessen bij het exporteren van Vlaamse designproducten. Effectief designmanagement als succesfactor is een uitdaging voor de (kleine) designbedrijven in Vlaanderen. Cooper en Press (1995) vermelden in hun boek dat designmanagement een significante bijdrage kan leveren tot het succes van een onderneming. De vraag naar de toepassing van designmanagement in het bedrijf is relevant in dit onderzoek en slaat vooral op de samenwerking van de designers en de verschillende functies binnen het bedrijf waaronder marketing, financiering, verkoop, personeel en productontwikkeling. Hoe staat het management tegenover design in de onderneming? Cooper en Press (1995) definiëren designmanagement als de applicatie van het proces van management op het proces van innovatie en design. Zij tonen in hun boek aan dat het integreren van het designproces in de verschillende functies van de onderneming bijdraagt tot het succes van het design. Design ligt tussen cultuur en commercie, tussen passie en winst, en het designmanagement moet de creativiteit van de designers stimuleren en ondersteunen en een goede balans vinden binnen de onderneming. Designmanagement brengt de noden van de klant en de doelen van de born global zijnde kwaliteit, duurzaamheid, efficiënte productie en esthetisch verantwoorde producten, samen (Cooper en Press 1995). Borja de Mozota (2003) vermeldt dat designmanagement in de praktijk op drie vlakken een rol speelt: in het beheren van de toegevoegde waarde van design, in het beheren van de onderlinge relaties en in het beheren van processen. Dumas en Mintzberg (1991) hebben vijf stijlen van designmanagement opgesteld en geven de vijfde visie, 'design as infusion', aan als de stijl die leidt tot het meest succesvol gebruik van design, namelijk het doordringen of betrekken van design in heel de organisatie met als ultieme doel iedereen te betrekken bij het designproces. De visie op design heeft een overgang gemaakt van enkel 'styling', naar betere producten en uiteindelijk naar de hele integratie van design en het designproces, dat zo bijdraagt tot het succes van de onderneming (von Stamm 2005).

Managers en designers hebben typisch verschillende kwaliteiten en kenmerken. Hier denken we bijvoorbeeld aan lange termijn versus korte termijn doelen, duurzaamheid van de organisatie versus carrière opbouwen, voorzichtigheid versus experimenteel zijn, adaptief versus innovatief en verbaal versus visueel. Het is belangrijk dat managers en designers elkaar aanvullen en zoals eerder vermeld een goede balans vinden in deze uitersten. Best (2006) vermeldt in deze

context dat designers en managers beiden analytisch en creatief tewerk kunnen gaan maar dit op verschillende wijze doen. Het stereotype onderscheid tussen managers en designers op basis van hun kwaliteiten, wordt door Best weerlegd omdat het de complexiteit van designmanagement te sterk vereenvoudigd en veralgemeend. Design zit intrinsiek vervat in het ondernemen en de onderneming en kan waarde toevoegen en creëren (Best 2006).

In dit onderzoek gaan we proberen designmanagement, zijnde het proces dat design succesvol implementeert in de onderneming en ervoor zorgt dat de betrokkenheid van de verschillende afdelingen bij het designproces zo groot mogelijk is, te onderzoeken. Ook wanneer de functie van manager en designer door dezelfde persoon wordt uitgeoefend is het van belang dat er een goed evenwicht is tussen beide activiteiten. We gaan proberen bepalen hoe designmanagement een rol speelt in het succes van de born global.

In het onderzoek naar effectief designmanagement nemen we de structuur van Cooper en Press (1995) over (zie Tabel 1.1 p.14). Designmanagement wordt onderverdeeld in: het plannen van design, het organiseren van design, het implementeren en controleren van design en het evalueren van het designproces. Dit is de algemene indeling van het management in een onderneming, zoals die in de managementliteratuur voorkomt, waar men hier design als focus neemt.

Het plannen van design wordt verder onderverdeeld in: strategie, beleid of bedrijfspolitiek en procesplanning. Een bedrijfsstrategie is de lange termijn focus van een onderneming. De focus van een born global is de wereldmarkt, dus we gaan ervan uit dat onze onderzoekseenheden zoeken naar internationale uitdagingen en exportmogelijkheden. Het is interessant om te bekijken welke rol design speelt in de strategie die managers van born globals aanhouden. Vele born globals zijn bijvoorbeeld succesvol omdat ze focussen op een nichemarkt of omdat ze minder middelen moeten inzetten door gestandaardiseerde producten te maken voor een homogene markt. Kunnen we design plaatsen in deze strategieën of is de integratie van design een strategie op zich die tot succesvol exporteren van design producten leidt?

Het organiseren van design wordt opgesplitst in: mensen en structuren, investeringen en financiën, training en opleiding. Deze laatste factor bevat de belangrijke focus op de rol en het belang van design binnen een onderneming. De communicatie tussen het designteam of de designverantwoordelijke en andere functies in de onderneming worden hier bekeken. Ook de mensen en de structuren in de designonderneming komen in dit onderzoek naar het succes van born globals zeker aan bod.

De implementatie en de controle van designprocessen krijgt een verdere onderverdeling in documentatie en communicatie enerzijds en projecten anderzijds. Het communiceren van de bedrijfsstrategie met designfocus en de communicatie tussen de marketingverantwoordelijke(n) en de designer(s) tijdens het designproces, zijn van belang om tot een succesvol design (management) te komen. Ook het schrijven van korte termijnplannen en de opeenvolging van activiteiten worden hier behandeld. Op projectniveau gaat het vooral over een goede allocatie van middelen en het opstellen van een dossier over de designfase, wat dan weer essentieel is voor efficiënte communicatie.

Tot slot is er de evaluatie van het designproces. Bij de evaluatie is het belangrijk om na te gaan of de doelen bereikt zijn, en om de designprestatie af te wegen tegen de vooropgestelde designstrategie. Ook op proces- en productniveau is een evaluatie van belang. Een taxatie van de effectiviteit van de processen levert daarenboven inzichten en kan mits feedback grote verbeteringen binnen de onderneming teweeg brengen. De feedbackfactor of terugkoppelingsfactor komt niet letterlijk voor in de structuur van Cooper en Press (1995) maar gaan we toch opnemen in het onderzoek omdat het cruciaal is om de evaluatiefase succesvol te eindigen.

Tabel 1.1 Structuur designmanagement (Cooper en Press, 1995)

	Planning Design			Organisatie Design			Implementatie en controle		Evaluatie
	Strategie	Beleid	Procesplanning	Mensen en structuren	Investering en financiën	Training en opleiding	Documentatie en communicatie	Projecten	
Top	Design Visie, strategische richtinggeving en goedkeuring, ondersteunende omgeving creëren								
Midden	Implementatie en controle, uitvoering van de design strategie, managementstructuren creëren, projecten uitwerken, resultaten evalueren								
Design activiteit	Managen van design, vakman, bekwaam zijn, implementatie, controle en evaluatie van uiteindelijk design								

1.4 Afbakening van het onderzoek

Het is noodzakelijk duidelijk aan te geven wat we precies gaan onderzoeken en wat niet. Design is een begrip wat heel ruim en veelvuldig gebruikt wordt. Design wordt in verschillende landen op verschillende wijzen gedefinieerd en deze definitie verandert ook doorheen de tijd (Cooper en Press 1995). Design kan gezien worden als een werkwoord of een proces, maar design kan ook duiden op het product zelf. Best (2006) beschrijft design als het proces dat creativiteit en innovatie linkt aan elkaar, waarbij creativiteit als 'het genereren van nieuwe ideeën' en innovatie als 'de exploitatie van nieuwe ideeën' omschreven wordt. Design is een kritieke en strategische functie in de hedendaagse organisaties (Best 2006).

In dit onderzoek willen we born globals onderzoeken die het design of de vormgeving van hun product als cruciale waarde zien. De vormgeving van hun producten maken hen een sterke speler op de internationale markt. Het gaat dus over bedrijven die producten exporteren die vallen onder de noemer hedendaags design en waar de toegevoegde waarde van het product in het ontwerp zit. Het designproces is een belangrijk en cruciaal onderdeel in de bedrijfsvoering en het succesvol zijn van deze born globals. Borja de Mozota (2003) maakt een onderscheid tussen twee modellen van strategische designpositionering. Het eerste model is het 'aangeboren model', waar de ondernemingen onder vallen die design vanaf de start als een belangrijke competentie en als onderdeel van hun strategie beschouwen. Het tweede model is het 'ervaringsmodel'. Binnen dit model vallen de ondernemingen waar design in de strategie eerder gegroeid is doorheen de jaren. Wij focussen ons in dit onderzoek duidelijk op ondernemingen die vallen onder het 'aangeboren model' van strategische designpositionering.

We gaan werken met praktijkstudies van enkele ondernemingen en maken een onderscheid tussen drie types van bedrijven en hun designmanagement, gebaseerd op Bruce en Biemans (1995). Bedrijven die externe designers aantrekken, bedrijven die intern of 'in-house' ontwerpers in dienst hebben en bedrijven die werken met beiden. Dit laatste type heeft intern (een) vaste designer(s) in dienst en trekt externe ontwerpers aan voor speciale ontwerpen, om de werklast van de huidige ontwerper(s) te verlichten of voor een nieuwe visie of inbreng. We proberen het designmanagement van deze bedrijven in kaart te brengen en gaan op zoek naar kritische succesfactoren.

We gaan proberen onderzoeken hoe bedrijven het designproces managen binnen de onderneming, niet hoe ze tot hun design komen. We trachten de link tussen design en een succesvolle prestatie van de born global te zoeken via hun managementfactoren en -processen. Andere externe factoren zoals de omgeving, de markt en het economisch klimaat worden niet onderzocht en enkel indirect betrokken in het onderzoek.

In het volgende conceptuele hoofdstuk geven we een overzicht van de bestaande literatuur over born globals en designmanagement. We proberen beide literatuurstromen aan elkaar te verbinden om op die manier het onderzoek beter te plaatsen. Vervolgens werken we in een methodologisch hoofdstuk het verloop van het onderzoek in detail uit. Verder volgen de case beschrijvingen en een confrontatie van de bevindingen uit de afzonderlijke praktijkstudies. Dit hoofdstuk vormt de basis voor de algemene analyse en de uiteindelijke conclusies betreffende de initiële onderzoeksvraag, doordat de bevindingen uit de cases gelinkt worden met de bestaande literatuur. We eindigen met een slotbeschouwing, de beperkingen van het onderzoek en verschillende pistes voor verder onderzoek.

2 Born globals en designmanagement

2.1 Born globals

Het exportgedrag van ondernemingen wordt al meer dan dertig jaar onderzocht. De theorieën rond het exportgedrag van bedrijven die ontwikkeld zijn eind jaren zeventig worden vaak onder één noemer de traditionele theorieën of de 'stages' modellen genoemd. Het innovatiemodel van Cavusgil (1980) en het Uppsala model van Johanson en Vahlne (1977) zijn de bekendste modellen uit deze periode. Dit zijn gelijkaardige stromingen die het internationaliseren van ondernemingen omschrijven als een traag proces. Ze beschrijven een internationalisatiefase in stadia waarbij bedrijven eerst naar buurlanden exporteren en dan verder en verder gaan internationaliseren in de vorm van een cirkel die alsmaar groter wordt. Doorheen de tijd leert men meer over de markt en daalt het risico en de onzekerheid. Bedrijven gaan steeds meer ervaring opbouwen op gebied van export en zo internationaal groeien in opeenvolgende stappen. In het innovatiemodel wordt internationalisatie voorts gezien als een innovatie en een nieuwe manier van zaken doen. Het is een traag leerproces waarin de risicoaversie van het management een grote rol speelt. Cavusgil (1980) omschrijft de opeenvolgende stadia van thuismarkt, pre-export stadium, experimentele export, actieve export en toegewijde export. Het Uppsala model zegt specifiek dat wanneer ondernemingen meer leren over een specifieke markt, zij meer middelen gaan inzetten en gaan investeren in deze markt omdat het risico daalt. Deze investeringen leiden tot een stijgende export en sterkere bindingen met die buitenlandse markt.

De laatste jaren worden beide stromingen echter kritisch benaderd omdat men in nieuwe studies een heel ander exportgedrag heeft gevonden. Verschillende internationaliserende bedrijven vertonen niet het voorspelde groeipad. Bedrijven die vanaf hun oprichting internationaal hun producten verdelen, zijn geen uitzondering meer. Ondernemingen met een dynamisch internationalisatiepatroon worden in verschillende studies benaderd als een nieuwe groep of 'soort' en worden born globals (McKinsey 1993; Knight en Cavusgil 1996; Madsen en Servais 1997), global start-ups (Oviatt en Mc Dougall 1994), high technology start-ups (Jolly et al. 1992) infant multinationals (Lindqvist 1991) en international new ventures (Mc Dougall, Shane en Oviatt 1994) genoemd. In dit onderzoek gebruiken we de term born global voor deze bedrijven.

We moeten hier vermelden dat het concept born global wel past in het Uppsala model wanneer je kijkt naar de logica van een risicoavers leerproces waarop het Uppsala model gebouwd is. Born globals kiezen hun exportmarkten bewust maar kijken hiervoor, vaak uit noodzaak, verder dan de buurlanden. Ze zien een bepaalde potentie in een markt of maken een product voor een nichemarkt die niet in de buurlanden aanwezig is. Ook born globals zijn risicoavers. Het Uppsala model is dus zeker niet achterhaald en kan niet vervangen worden door het born global model.

Het ontstaan van born globals wordt verklaard door globalisatie en globale marktvoorwaarden, nieuwe transport- en communicatiemiddelen en meer mensen met internationale ervaring (Rasmussen en Madsen 2001). Madsen en Servais (1997) geven als oorzaken van een internationalisatie vanaf de start aan: de ontwikkelingen in de informatietechnologie, nieuwe en flexibele productietechnologie, de stijging van de interesse in internationale niche marketing, het aantal studenten met internationale ervaring en de daling van handelsbarrières. Oviatt en McDougall (1997) geven ook aan dat de rol van een homogene culturele ontwikkeling op internationaal niveau groot is. Verder zeggen ze dat de consument zelf internationaal wordt en dat de sterke internationale competitie op de thuismarkt bedrijven dwingt om zich internationaal te ontwikkelen. McKinsey (1993) vermeldt dat de invloed en toewijding van het management om te internationaliseren en de mogelijkheid om je producten en marketing te standaardiseren aanwezig moeten zijn om als born global op de wereldmarkt te opereren. Er zijn dus veranderingen in de economie, de markt, de sociale en culturele omgeving enerzijds en veranderingen binnen de bedrijven, bedrijfsvoering en overtuigingen van bedrijfsleiders anderzijds, die de ontwikkeling van born globals mogelijk maken.

Het concept born global werd voor het eerst gebruikt in het onderzoek van McKinsey (1993). Rasmussen en Madsen (2002) tonen aan dat er in de literatuur geen eenduidigheid is betreffende het concept born globals. De verschillende studies leggen de nadruk op andere kenmerken in hun model en geven diverse verklaringen. We proberen hier toch een algemeen profiel te schetsen van een born global om het concept te verduidelijken.

De kenmerken van born globals in vergelijking met traditionele exportbedrijven worden goed weergegeven in een tekst van Chetty en Campbell-Hunt (2004) (zie Tabel 2.1 p.20). Zij beschrijven de belangrijkste verschillen in zes factoren.

De eerste factor is deze van de thuismarkt. Een traditioneel bedrijf zal altijd eerst een stevige thuismarkt ontwikkelen zodat men hierop kan terugvallen en een kleiner risico loopt bij het ontwikkelen van een exportmarkt. Een born global hecht minder belang aan zijn thuismarkt en ziet de wereldmarkt als een markt met gunstige mogelijkheden in plaats van risicovolle mogelijkheden (Madsen en Servais 1997). Aangezien ze snel gaan internationaliseren hebben ze eerder een kleine of zelfs geen thuismarkt (McKinsey 1993). Born globals staan positiever tegenover internationalisatie en zien de buitenlandse markt niet in termen van kosten of risico maar wel in termen van winst en succes. Sommige born globals geven wel aan dat de verkopen op de thuismarkt een kwalitatieve rol spelen, doordat ze hun bedrijf internationaal vertrouwen geeft.

Een tweede factor is het vermogen om te internationaliseren. Beide visies, de traditionele en de born global visie, vinden ervaring en kennis van een markt belangrijk om succesvol een nieuwe markt te betreden. De born global is er echter van overtuigd dat deze vanaf het ontstaan van de onderneming verworven kunnen worden. De grotere internationale ervaring van de oprichter en betere internationaal gerichte opleidingen van mensen dragen hiertoe bij.

De derde factor is de psychische afstand. De traditionele exportpatronen worden bepaald door de psychische afstand ten aanzien van bepaalde landen. Als deze afstand daalt, door ervaring in het land, kennis van de taal en de cultuur, etc. , dan zal men eerder gaan investeren en exporteren in dit land. Born globals minimaliseren de invloed van psychische afstand op hun exportgedrag. Ze gaan sneller verdere markten veroveren. Born globals leren snel en beschikken over superieure internationale kennis. Ze internationaliseren niet alleen sneller maar ook tegelijkertijd in verschillende markten.

De vierde factor is de bedrijfsstrategie. Bij bedrijven met een traditionele visie staat internationaliseren niet centraal in de motivatie en de strategie van de onderneming. Zij produceren een uitgebreider gamma van producten, die vaak wel innovatief zijn, maar zij ontwikkelen geen uniek innovatief product dat wereldaandacht verdient. Bij born globals zien we dat het ontwikkelen van een innovatief, sterk gespecialiseerd en vaak hoogtechnologisch product met wereldpotentieel hen dwingt tot het aannemen van een internationaal gerichte strategie. Ze hebben doorgaans een kleiner gamma van producten waarvan ze marktleider zijn binnen hun nichemarkt. De innovatieve strategie die ze aannemen is hun grootste drijfver.

De vijfde factor is deze van de netwerken. Born globals bouwen op een internationaal netwerk van partners om zo snel mogelijk de wereldmarkt te veroveren. Traditionele exportbewegingen starten met een klein netwerk wat ze geleidelijk aan uitbreiden. Ze zetten liever eigen middelen in in een zekere markt, dan te bouwen op onzekere partners.

De laatste factor is de tijd die bedrijven nodig hebben om te internationaliseren. Bij traditionele bedrijven is dit niet van belang en gaat de exportontwikkelingsfase dan ook traag. Bij born globals is een snelle internationalisatiefase cruciaal om succesvol te zijn. Men zal dan ook binnen de twee jaar aanwezig zijn op de internationale markt (Chatty en Campbell-Hunt 2004).

Tabel 2.1 Kenmerken van born globals (Chatty en Campbell-Hunt 2004)

Internationalisatie kenmerken	Traditioneel 'stages' model	Born global model
Thuismarkt	Eerst ontwikkeling sterke thuismarkt vooraleer export	Thuismarkt is (meestal) irrelevant
Reeds ervaring met internationalisatie hebben	Niet nodig	Stichter/ondernemer heeft ervaring met export in relevante internationale markten of ontwikkelt deze snel
Wijze van internationalisatie	Seriële exportontwikkeling op de internationale markten	Vele verschillende internationale markten tegelijkertijd ontwikkelen
Tempo van internationalisatie	Trapsgewijs	Snel
Psychische afstand	Op volgorde van psychische afstand	Psychische afstand is irrelevant
Leerproces internationalisatie	Leren uit ervaring een traag proces, traag tempo	Snel leerproces door superieure kennis van internationalisatie
Bedrijfsstrategie	Internationalisatie staat niet centraal in de bedrijfsstrategie	Het realiseren van competitief voordeel vereist snelle uitgebreide internationalisatie, focus op nichemarkt
Gebruik van informatie technologie (IT) en communicatie technologie	Staat niet centraal in de internationalisatie	Sleutelrol in bereiken en leren van de wereldmarkt
Netwerking en zakenpartners	Gebruikt in eerste stadia van internationalisatie, trapsgewijs vervangen door eigen middelen, eigen investeringen	Snelle ontwikkeling en aanwezigheid op de wereldmarkt vereist een uitgebreid netwerk van partners
Tijd nodig om te internationaliseren	Niet cruciaal voor bedrijfssucces, traag	Cruciaal voor de onderneming, binnen enkele jaren na start (bv.2 jaar)

Born globals zien zichzelf als bedrijven die dicht bij de klant staan, flexibel zijn en hun producten snel kunnen aanpassen aan de noden en eisen van de markt. Hun competitief voordeel zit volgens hen in het feit dat ze hogere kwaliteit en een betere service aanbieden. Dit moeten we zien samen met het feit dat born globals vaak standaardproducten maken voor een gespecialiseerde nichemarkt (Rasmussen en Madsen 2002). In hun onderzoek naar born globals in Denemarken vinden Rasmussen en Madsen (2002) dat slechts een minderheid van de onderzochte bedrijven high tech producten produceert. De wereldfocus van de born globals is hun voornaamste kenmerk en specificeert zich op alle vlakken in het bedrijf. Een slotconclusie over born globals halen we uit een onderzoek van Moen en Servais (2002). Zij zeggen dat het toekomstige exportgedrag van een onderneming sterk bepaald wordt door hun gedrag kort na de oprichting. Ook de middelen, competenties en kennis van de onderneming in deze ontwikkelingsfase bepalen sterk of het bedrijf zich zal ontplooiën tot een born global of niet. In de toekomst zullen volgens hen veel bedrijven ontstaan die starten met een internationale focus, de zogenaamde born globals, en die hun kennis, oriëntatie, beschikbare middelen en producten internationaal gaan ontwikkelen.

2.2 Designmanagement

In het inleidende hoofdstuk werd al duidelijk gemaakt dat designmanagement een proces is met vele facetten en dat de literatuur die hierover verschenen is, vrij recent is. We kunnen stellen dat er al heel wat geschreven is rond het belang van design voor een bedrijf, maar dat veel bedrijven design nog niet zien als een functie die gemanaged moet worden en waarin men best investeert (Dumas 2006). De potentiële meerwaarde van design wordt vaak te laag geschat. De specifieke rol van design in een bedrijfsstrategie werd de laatste jaren echter regelmatig aangehaald als een succesvol instrument om een superieure marktpositie te verwerven. We vermelden hier in het licht van het World Creativity Forum, wat georganiseerd werd in Gent op 15 en 16 november 2006, dat Dan Pink in zijn toespraak design aanhaalde als een voorname succesfactor. Volgens Dan Pink geeft een leuk design extra waarde aan een product en maak je van je product een gegeerd object. Design moet gezien worden als een bron van toegevoegde economische waarde (Dan Pink 2006).

Thierry Van Kerm, de stichter van Designing Hub in Brussel, geeft in het boek van Best (2006) een realistisch beeld van wat design en designmanagement vandaag in veel bedrijven kan betekenen. Hij meldt dat we niet mogen vergeten dat het gemiddelde Europese bedrijf slechts uit 10 mensen bestaat. De definitieën en theorieën rond designmanagement zijn vaak niet relevant voor een grote meerderheid onder hen, omdat ze voornamelijk over grote bedrijven gaan en kleine bedrijven doorgaans vergeten worden. Toch ligt het grootste potentieel van design net in deze kleine ondernemingen volgens hem. Hij omschrijft de designmanagement competentie dan ook als: het bewust zijn van design en wat design voor de onderneming kan betekenen, kunnen werken met designers en designers hun vrijheid laten en hen

verantwoordelijkheid kunnen geven en tot slot de kwaliteit van de voorstellen van designers kunnen interpreteren en realiseren. Deze bemerking laat toe om designmanagement in kleine bedrijven beter te plaatsen en relateert de specifieke theoretische concepten die hierna volgen een beetje. Dit is nodig in het kader van het praktijkonderzoek, wat zich voornamelijk focust op jonge en kleine born globals.

We moeten de designfunctie onderscheiden van 'styling', waarbij 'styling' enkel slaat op het modelleren van een bestaand product en design op een onderdeel van het volledige productontwikkelingsproces dat vanaf de start een belangrijke en zelfs primaire taak heeft in het verbeteren van producten en processen (Best 2006). Design en goed designmanagement kunnen leiden tot een hoge differentiatie ten aanzien van de competitie van de onderneming. Er zijn minder substitutiemogelijkheden en de consumenten zijn ook minder prijsgevoelig (von Stamm 2005). Het product bevindt zich in een hogere prijsklasse en is gegeerd. De perceptie van het design van een product door de consument heeft invloed op zijn evaluatie van het product en de kwaliteit, duurzaamheid en geldwaarde ervan. Het design is het eerste aspect dat de waarde van het product voor de consument bepaalt. De consument is bereid te kopen aan een hogere prijs (Borja de Mozota 2003). De huidige consument is veel designbewuster geworden en aanziet de technische en functionele kwaliteiten van een product als normaal, zodat de waarde van design van een product hoger gewaardeerd wordt en dat design het verschil maakt. Ook Best (2006) vermeldt in deze context dat het keuzeaanbod voor de consument zo uitgebreid geworden is, dat design en designmanagement aan waarde en belang stijgen in de huidige economische omgeving. Bedrijven die effectief designproducten ontwikkelen weten heel goed dat het succes van hun product ligt in het design van het product. In het boek van Borja de Mozota (2003) vinden we volgende criteria, waaraan goede designproducten wereldwijd voldoen: functionaliteit en efficiëntie, esthetisch en aantrekkelijk, gebruiksvriendelijk en tot slot 'out-of-the-box' denken, waarbij er nieuwe trends en standaarden de wereld ingestuurd worden.

Succes in designmanagement wordt volgens de literatuur mede bepaald door een goede strategie. Borja de Mozota (2003) vermeldt dat een competitieve strategie bepaald wordt door de keuze van een specifieke set van activiteiten, die een unieke mix van waarde opleveren. Von Stamm (2005) zegt dat een goede strategie volgende kenmerken heeft: ondubbelzinnige lange termijn doelstellingen, gebaseerd op een duidelijk inzicht in de externe omgeving, zelfkennis, de mogelijkheden van het eigen bedrijf in kunnen schatten, geïmplementeerd met oog op een goede coördinatie van middelen en effectieve inspanning en toewijding van alle leden van de organisatie.

In Cooper en Press (1995) worden aan een bedrijfsstrategie volgende karakteristieken toegekend: richtinggevend, concentratie van middelen om het doel te bereiken, consistent en de mogelijkheid tot flexibiliteit van de activiteiten en de strategie zelf. De bedrijfsstrategie van een designbedrijf is belangrijk om succesvol te zijn en ook te blijven op lange termijn. Deze bronnen halen ook factoren aan die in het algemeen belangrijk zijn in de strategie van een bedrijf: zelfkennis, coördinatie, efficiënt inzetten van middelen en effectief zijn. In dit onderzoek naar designbedrijven denken we dat flexibel kunnen zijn en de toewijding van alle leden van de organisatie extra aandacht mogen krijgen om een succesvolle strategie uit te bouwen. Innovatief zijn en nieuwe ideeën ontwikkelen vraagt een grote dosis flexibiliteit van de onderneming én de toewijding van alle leden van de organisatie .

Innovatieve organisaties waar design tot één van de hoofdactiviteiten behoort en die groeien in een snelle internationale omgeving, volgen volgens von Stamm (2005) een 'emergent strategy' of verrassingsstrategie (zie Tabel 2.2 p.24). Dit is een strategie gebaseerd op actie en 'trial en error' leren, waar men inzichten uit ervaringen omzet in actie in de toekomst. De strategie in deze innovatieve ondernemingen wordt zowel bottom up als top down ontwikkeld en wordt regelmatig herdacht en indien nodig aangepast. Deze 'emergent strategy' is mogelijk in innovatieve bedrijven met een eerder horizontale structuur en met taakgeoriënteerde teams, waar de ontwikkeling van goede ideeën en de combinatie van technische kennis en creativiteit centraal staan. De manager speelt hier dan ook eerder een ondersteunende en begeleidende rol volgens von Stamm (2005). Deze 'emergent strategy' staat tegenover de 'geplande strategie', die voornamelijk in grote, traditionele en minder innovatieve bedrijven gebruikt wordt.

Dumas (2006) vermeldt in deze context ook dat de huidige plattere hiërarchische structuur in de bedrijven een groter potentieel biedt om design als functie te integreren. Ze legt de nadruk op cross functionele teams en wederzijds respect voor elkaars kennis en kunde. Designers en specialisten worden gewaardeerd omwille van hun specifieke capaciteiten, en respecteren op hun beurt de managers die de expertise bezitten om het designproduct in de markt te passen. We willen hieraan toevoegen dat Borja de Mozota (2003) meldt dat designmanagement gegroeid is binnen een algemene shift van een hiërarchisch model van management naar een plat en flexibeler organisatiemodel in ondernemingen, dat individueel initiatief en risico nemen aanmoedigt en ondersteunt. Designers voelen zich beter binnen dit nieuwe informeler model van management.

Tabel 2.2 Kenmerken 'emergent' strategie en geplande strategie (von Stamm 2005)

	'Geplande strategie'	'Emergent strategie'
Uitgangspunt	Externe en interne context van de onderneming (traditionele SWOT analyse)	Actie binnen de organisatie, 'trial and error' leren, met als doel het implementeren van een doorslaggevende strategie
Leidt tot	Identificatie van sleutelfactoren tot succes (extern) en onderscheidende competenties (intern)	Inzichten uit experimenteren, deze hebben invloed op latere activiteiten en handelingen
Resulteert in	De creatie, evaluatie en implementatie van een strategie	Bespreken, herzien en wijzigen van de strategie
Stroming	Top down	Bottum up en top down
Niveau van onzekerheid (gedreven door complexiteit en tempo van veranderingen)	Laag	Hoog

Een designmanagement proces bestaat volgens Olsen et al. (1998) uit: het duidelijk omschrijven van de competitieve strategie van de onderneming aan de designers en de designmanagers; het ontwikkelen van duidelijke vereisten ten aanzien van design; open communicatielijnen verzekeren tussen de designers en andere functionele eenheden; het ontwikkelen, herzien en verbeteren van de 'design brief' of het design dossier; de uiteindelijke prestatie vergelijken met de objectieven gesteld in de 'design brief'. Het belang van dit design dossier komen we regelmatig tegen in de literatuur en komt vooral aan bod bij de evaluatie. Men gaat de producteisen in de 'design brief' vergelijken met het uiteindelijke product. Ervaring toont aan dat het finale product op het moment van de conceptevaluatie traditioneler en complexer is dan het oorspronkelijke idee op het moment van de briefing (Cooper en Press 1995).

Dumas (2006) omschrijft de 'design brief' als een designvoorstel dat concreet wordt door er een document of een dossier over op te stellen. Cooper en Press (1995) vermelden dat de inhoudselementen of de vorm vast liggen, maar dat de inhoud van de 'brief' afhankelijk is van de klant, de designer, het product én het tijdstip wanneer de designer in het productontwikkelingsproces aan bod komt. Wanneer dit vanaf de start is en de designer het volledige proces doormaakt wordt de 'brief' door de designer zelf opgesteld en komt de inhoud uit de besprekingen van het volledige team. Wanneer de hulp van de designer pas later in de ontwikkeling ingeroepen wordt, is de 'brief' opgesteld door het management en wordt de inhoud gecommuniceerd naar de designer toe. Het design dossier is dan heel belangrijk om duidelijke communicatie mogelijk te maken die zal leiden tot een design dat gelijk staat aan de verwachtingen van het management. De meest effectieve 'design brief' is volgens Cooper en Press (1995) echter die waar de designer vanaf de start aan meewerkt en die de designer zelf opstelt. Deze 'brief' moet verstaanbare doelen omvatten en deze in relatie met de algemene bedrijfsstrategie zetten om aan te tonen waar de 'design brief' past in de ontwikkeling van het bedrijf. Het design probleem, de design specificaties en productmogelijkheden evenals de eisen van de klanten en de markt zijn vaste onderdelen in een 'design brief'. De 'brief' moet tevens antwoorden geven op de vragen wie, wat, waar, wanneer en hoe. Budgettering en tijdschema's en de inzet van de middelen waarover het bedrijf beschikt zijn dus noodzakelijk. Een gelijkaardige inhoud van de 'design brief' vinden we bij Lewis et al. (2001) (zie Tabel 2.3 p.26) en Dumas (2006). Duidelijke doelstellingen en vereisten gerelateerd aan de bedrijfsstrategie moeten in de 'design brief' vervat zijn.

Lewis et al. (2001) legt specifiek de aandacht op de mogelijkheid om doelstellingen in verband met het milieu en de omgeving in de 'design brief' te verwerken. De rol van de designer op het gebied van milieudoelstellingen van een onderneming is groot. Denken we aan het gebruik van recycleerbare materialen, het minimaliseren van het energieverbruik bij de productie en het ontwikkelen van tijdloze producten met een lange levensloop om de wegwerpattitude van de consumenten te doen dalen.

Tabel 2.3 Inhoud van het design dossier of de 'design brief' (Lewis et al. 2001)

Het design dossier
Inleiding <ul style="list-style-type: none">• Het doel van het designproject definiëren• Specifieke objectieven opsommen
Algemene vereisten <ul style="list-style-type: none">• Definieer de primaire functie van het design object• Omschrijf de duurzaamheidsvereisten• Esthetische aandachtspunten opsommen• Ergonomische vereisten definiëren• Veiligheidseisen uitschrijven• Vereiste prestatie en kwaliteit samenvatten
Milieudoelstellingen <ul style="list-style-type: none">• Specifieke strategieën omtrent materiaal, efficiëntie, recuperatie en levensduur van het product opsommen• Relevante kwantitatieve doelen uitwerken (vb. 'gebruik 50% gerecycleerd materiaal')
Productievereisten <ul style="list-style-type: none">• Specifieke productiegrenzen en -eisen uitschrijven• Relevante doelen opnemen (vb. Minimaliseer het aantal componenten om het assemblageproces te stroomlijnen)
Voorschriften en standaarden <ul style="list-style-type: none">• Verplichte voorschriften, standaarden, etc. opsommen die relevant zijn voor het product
Kosten <ul style="list-style-type: none">• Limieten van de kosten van productie specificeren, zodat het product zeker competitief is

In een studie van Digerfeldt en Venkatesh (2005) spreekt men over design als 'a state-of-mind', een soort van designideologie. Ook hier wordt 'design as a style' als gelimiteerd beschreven en maakt men een onderscheid tussen enkel de pure esthetische kant van een product en 'design as an idea'. Hiermee bedoelt men dat design(management) meer is dan een rationeel proces of enkel de toepassing van managementmethoden. Design bestaat volgens hen uit het strategisch implementeren van een designfilosofie en op systematische wijze waarde creëren voor de consument. Design zit vervat in de hele onderneming en wordt gezien als een houding die het genereren van nieuwe ideeën mogelijk maakt.

Het Italiaanse bedrijf Alessi is een van de bekendste voorbeelden die passen binnen deze designideologie. Zakelijke keuzes worden er gemaakt, gebaseerd op intuïtieve kennis. Nieuwe ontwerpen zoekt men in de expressie van de hedendaagse creativiteit en de dromen van de consumenten. Dit innovatieve concept, om alternatieven af te wegen en tot nieuwe ontwerpen te komen, is niet zonder risico maar staat centraal in de basisprocessen van de onderneming en heeft zijn succes bewezen (Sweet 1998). Bucci (1998) gaat zelfs een stap verder door te zeggen dat design een alternatieve managementfilosofie is en geeft als voorbeeld de Italiaanse mode-industrie die gedreven is door ideeën. Het belang van intuïtiegedreven design en management, en creatieve gevoelens, wordt hier ook aangehaald. Het is in het onderzoek naar succes in de designwereld dus van belang verder te gaan dan de traditionele management- en marketingtheorie.

Uit hun onderzoek concluderen Digerfeldt en Venkatesh (2005) dat designbedrijven vooral innovatief en origineel moeten zijn. Een volger of een imitator zijn is geen optie. Succesvolle designbedrijven hebben een eigen unieke stijl. De studie vermeldt ook dat designbedrijven met een lange traditie, een voordeel hebben omdat ze als commercieel én als cultureel gezien worden. Dit kan zeker een voordeel zijn voor designondernemingen, maar willen we hier toch even nuanceren aangezien het onderzoek gedaan is bij Zweedse bedrijven. Deze vallen onder het internationaal erkende Scandinavisch design met een geschiedenis die terug gaat tot 1925, wanneer het Scandinavisch design een internationale doorbraak kent op de wereldtentoonstelling in Parijs. In dit onderzoek gaan we 'high design' in Vlaamse born global bedrijven analyseren en kunnen we dus niet terugvallen op een historische Vlaamse traditie in design.

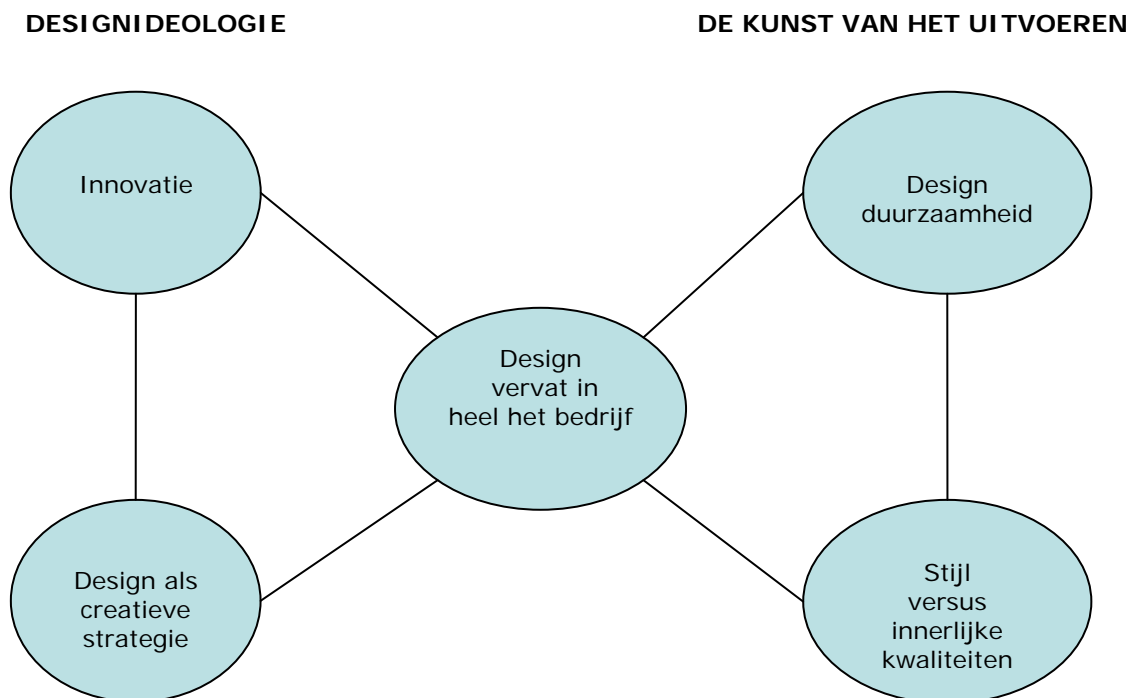
De onderzochte bedrijven in de studie van Digerfeldt en Venkatesh (2005) rapporteren ook dat hun producten en innovatieve concepten niet marktgedreven zijn maar eerder ideegedreven. Design gaat verder dan de markt en de designers zien zichzelf eerder als kunstenaars. Men mag hieruit echter niet afleiden dat er geen relatie bestaat tussen de klant en de ontwerper. Er is wel degelijk communicatie. De designers luisteren naar de klantennoden maar doen niet letterlijk wat er gevraagd wordt door de consument. Designers proberen in de eerste plaats de objecten anders te zien en er een nieuwe interpretatie aan te geven. We kunnen hier eenvoudigweg het voorbeeld van de stoel geven die al zo vaak geproduceerd en ontworpen is maar steeds opnieuw 'heruitgevonden' wordt.

De studie toont vervolgens aan dat designmanagement een activiteit is die zich binnen de hele onderneming laat gelden. Al de ondernemingen zijn productgeoriënteerd maar vermelden dat design niet alleen op het product zelf slaat. Design is de som van al de activiteiten van de onderneming waaronder service, distributie, promotie en communicatie. Een designmanager

moet dan ook over de capaciteiten beschikken om al de functies te orchestreren en combineren om tot een maximaal effect te komen.

De studie eindigt met een conceptueel model van designmanagement, gebaseerd op de numerieke bevindingen (zie Figuur 2.1). Centraal in het model staat design als de functie die binnen heel het bedrijf belangrijk is. De designfunctie moet consistent zijn binnen alle functies in het bedrijf want het imago van een designbedrijf wordt gereflecteerd in het design van hun producten en promotie. Links van het model staat innovatie binnen de onderneming en het aanwezig zijn van creativiteit. Beide bepalen de beschouwing van design als een 'state-of-mind' en definiëren de onderneming en haar strategische positie. Rechts van het centrale punt staan de factoren die design 'uitvoeren', meer bepaald de duurzaamheid van het design en het creëren van innerlijke waarde en langdurige beleving van het product door de consument. Het design mag niet enkel gebaseerd zijn op een trend maar moet duurzaam zijn en meer zijn dan enkel 'styling' van het object.

Figuur 2.1 Conceptueel model designmanagement (Digerfeldt en Venkatesh 2005)



In een seminarie aan de Oslo school of Architecture and Design over 'connecting fields' werd de vraag geuit of designers klaar zijn om op te treden als leiders. Men spreekt in een tekst van dit seminarie over design leiderschap. Het belang van design om je product te kunnen differentiëren is groot. Als design je competitieve voordeel uitmaakt, dan is de designer een belangrijke persoon in de onderneming. In deze tekst verwijst men ook naar de slechte 'fit' tussen managers en designers. Hun verschil in vaardigheden en waarden is vaak groot. Boland en Collopy (2004) stellen dat managers veel kunnen leren van designers door een 'design houding' aan te nemen om problemen op te lossen. Managers moeten niet alles kwantitatief willen bekijken en in nummers willen vatten maar moeten ook creatief durven zijn, andere ideeën toelaten en nieuwe alternatieven mee ontwikkelen. Designers en managers moeten elkaar inspireren en buiten hun eigen grenzen durven denken. Op die manier kan een onderlinge samenwerking een win-win situatie zijn.

Borja de Mozota (2003) vermeldt dat design- en innovatiemanagement sleutelfactoren zijn in het ontwikkelen van nieuwe producten. Het innovatieproces is een collectief en interactief proces dat interne en externe factoren mixt. Een innovatief designproces kan, volgens haar, succesvolle producten ontwikkelen doordat men omgevingsfactoren gaat opnemen om tot nieuwe ideeën en concepten te komen én doordat men nieuwe producten ontwikkeld met kennis van de gebruikersnoden. Zij stelt ook heel duidelijk dat design- en managementconcepten sterk overeen komen. Design is probleemoplossend, dit is ook de taak van de manager. Design is een creatieve bezigheid en het management staat in voor innovatieve ideeën. Design is een systematische en coördinerende activiteit en hiertegenover staat dat managers zich bezighouden met communicatie, structuur en informatie. Design is een culturele en artistieke bezigheid die we in het management terugvinden in identiteit, consumentenvoordeel en bedrijfscultuur. Beide factoren verbinden en een wederzijdse uitwisseling van informatie, ervaringen en competenties zal dus goede producten en een positieve bedrijfsontwikkeling opleveren.

De activiteiten van design, innovatie en management delen dus cruciale elementen en in designgedreven markten is het zeker mogelijk, en door sommige auteurs zelfs aangeraden, dat designers een leidersrol op zich nemen, ook al hebben zij geen managementopleiding genoten. Designers mogen een grotere strategische rol spelen. Het beste van beide taken samenbrengen zodat de leider, of het nu de designer of een manager is, tot een waardevolle synthese tussen visie en realiteit kan komen. Een toekomstig design leider moet kunnen communiceren op die wijze dat technologisch opgeleide en bedrijfsopgeleide mensen het kunnen begrijpen en moet design als een belangrijk item kunnen implementeren. Een design leider moet volgens Eikeland (2006) een volledig bedrijfsconcept kunnen uitwerken en daarom ook over voldoende bedrijfscompetentie beschikken.

Eikeland (2006) haalt tenslotte aan dat veel bedrijven wel inzien dat innovatie en design essentieel zijn, maar dat men een afkeer heeft van verandering en van het risico dat men neemt als men verandert. Ook de designers zelf hebben weinig vertrouwen met de realiteit van de bedrijfswereld. Men nuanceert dan ook het hele verhaal door te stellen dat designers die optreden als leiders, wel eens kan leiden tot het falen van de onderneming omdat ze niet over voldoende bedrijfsperspectieven beschikken. De bedrijfswereld zal financiële bewijzen en cijfers eisen over het positieve effect van design voor de onderneming vooraleer ze designers een leiderschapsrol gaan geven. Opleidingen in vormgeving hechten van hun kant ook te weinig aandacht aan bedrijfsrelevante taken en dus eindigt de tekst met het feit dat ook designers een afkeer hebben van verandering en zich liever als artiest zien dan als leider en strateeg.

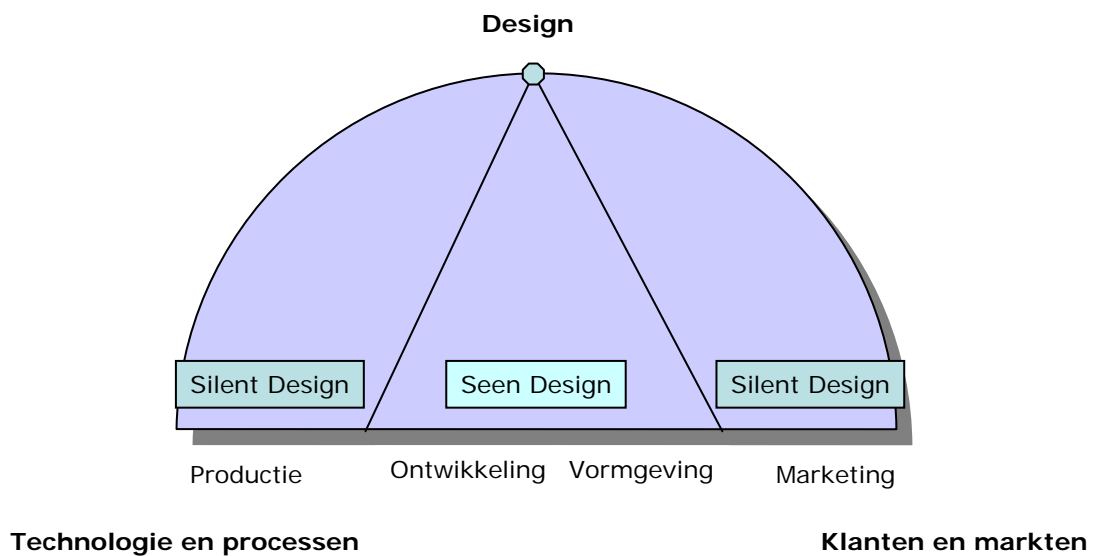
Dumas (2006) spreekt niet over designers als leiders. Ze zegt dat designers een heel belangrijke rol spelen maar dat het de taak is van niet-designers/managers om deze designers/specialisten effectief in te zetten en te zorgen dat er goede communicatie is onderling. Managers moeten de voorstellen van designers uitvoerbaar maken en het project beheren zonder een te nauw perspectief te hebben. Dumas (2006) haalt aan dat een designbeleid en een structuur in een onderneming waarin design een plaats krijgt, verschillend is voor elk bedrijf. Er bestaat geen perfecte, eenduidige structuur die toepasbaar is in elk designgeoriënteerd bedrijf. Ook Bruce et al. (1999) zegt in deze context dat elk bedrijf over een verschillende structuur en een verschillend niveau van designmanagement en kennis beschikt en ook met andere problemen in aanraking komt. Een designbeleid vraagt ook een aangepaste structuur om geïmplementeerd te worden in het bedrijf en zo succesvol te zijn. Dumas (2006) meldt verder dat je als bedrijfsleider van designers niet mag verwachten dat ze de noden van het bedrijf begrijpen, als het bedrijf geen aangepaste middelen inzet om de integratie van designers te bevorderen.

Best (2006) duidt op het belang van het verstaan van je publiek en de markt, en de rol van marketing en design als twee departementen die vaak samenwerken om de noden van de onderneming op dit vlak te ondersteunen. Marketing identificeert opportuniteiten, anticipeert op klantennoden, creëert differentiatie en competitief voordeel en voegt hierdoor waarde toe aan de onderneming. Design daarentegen creëert waarde door te innoveren, een verbeterde functionaliteit, visuele differentiatie en een positieve beleving van de klant te beogen. Beide departementen ondersteunen sleutelfactoren die tot het succes van een onderneming moeten leiden.

Communicatie, coöperatie, gedeelde kennis en ervaring zijn centrale elementen om te komen tot succesvolle innovatie en design. Designers werken het meest efficiënt in een coöperatieve omgeving zoals die onder meer beschreven wordt door de 'umbrella' en 'silent design' van Dumas en Mintzberg (1991). Hier beschrijft men design als een paraplu of een overkoepelende

activiteit waaronder productie, ontwikkeling, vormgeving en marketing vallen (zie Figuur 2.2). De gespecialiseerde designactiviteiten, ontwikkeling en vormgeving, vallen onder de gezamenlijke noemer 'seen design'. Het productieproces, en het marketingproces worden 'silent design' genoemd. De manager heeft als overkoepelende taak deze functies voldoende te laten samenwerken en design dus te integreren. Design wordt op deze manier dus niet gezien als een eenvoudige activiteit binnen het productontwikkelingsproces maar gaat elke activiteit aan die te maken heeft met de prestatie en het voorkomen van het product.

Figuur 2.2 'Design umbrella' (Dumas en Mintzberg 1991)



Het gebruik van design in een onderneming genereert succes en vraagt volgens Borja de Mozota (2003) een integratieproces op drie manieren: ten eerste een functionele integratie, waarbij design een belangrijke factor is in de productontwikkeling, ten tweede een visuele integratie van design in de bedrijfscultuur en de creatie van een merkimago en ten derde een conceptuele integratie van design in de strategie en de missie van een onderneming. Dit integratieproces gaan we zeker zien in de kleinere designbedrijven binnen het 'aangeboren model' van strategische designpositionering, die in de praktijkstudies in hoofdstuk vier aan bod komen.

We hebben in de literatuur ook verschillende factoren en gebieden gevonden waar bedrijven het moeilijk hebben om een succesvol designmanagement te implementeren (zie Tabel 2.4). Bruce en Biemans (1995) halen uit een onderzoek naar productontwikkelingsprocessen in Engelse bedrijven dat, op het gebied van design, bedrijven vaak niet open staan voor vernieuwing en vast zitten in een soort van routine. De marketingfunctie begrijpt het designproces onvoldoende, er is te weinig coördinatie tussen verkoop, marktonderzoek, productie en design. De designers krijgen dus niet genoeg informatie en er heerst onvoldoende respect langs beide kanten.

Gelijkaardige bevindingen vinden we in een studie van Whybrew et al. (2002). Uit hun onderzoek blijkt dat de zwakke kanten van een designmanagement strategie liggen in een slechte communicatie tussen productontwikkeling en marketing, vage taakomschrijvingen en het laattijdig inschakelen van de designfunctie in het productieproces. Volgens de auteurs bestaat het ideale designproces uit een ongestructureerde, intuïtieve taak die plaats vindt binnen een systematische omkadering zodat designers creatief kunnen zijn binnen dit kader.

We kunnen hier tot slot ook de bevindingen van Bruce et al. (1999) uit een onderzoek naar designmanagement in kleinere bedrijven vermelden. Zij zeggen dat bedrijven falen in een succesvol designmanagement doordat er onvoldoende betrokkenheid en steun is van het top management, door te lage financiële ondersteuning en door een onvolledige 'design brief'. Men vergeet bijvoorbeeld het belang van de gebruikersnoden of een goed onderbouwde prijsstrategie erin te vermelden.

Tabel 2.4 De faalfactoren in designmanagement (Bruce en Biemans 1995, Bruce et al. 1999)

Faalfactoren in designmanagement
<ul style="list-style-type: none">• Routine, geen vernieuwing mogelijk• Onbegrip marketingfunctie en designproces• Geen communicatie en coördinatie tussen design en marketing/productie/verkoop/financiën/personeelsdienst• Vage taakomschrijvingen• Laattijdig inschakelen designfunctie• Onvoldoende steun topmanagement• Onvolledige 'design brief'• Te lage financiële steun

Product designmanagement wordt door Chiva-Gomez (2004) samengevat in vier grote activiteitengroepen. Als eerste de activiteiten die de organisatorische aspecten van design bekijken, namelijk het bestaan van een interne designfunctie of het gebruik van externe designers. De tweede groep van activiteiten heeft betrekking op de overdracht van informatie naar de designers over aspecten van de onderneming zoals: strategie, doelen, concurrenten, etc. De derde groep van activiteiten behandelt de creatie van een organisatie waarbinnen het designproces een primaire plaats krijgt. Dit gaat over communicatie en dialoog, het aanmoedigen van creativiteit en de ondersteuning van en deelname aan managementprocessen. Tot slot zijn er de activiteiten rond operationeel management en de effectieve inzet van middelen. De inbreng van klanten en leveranciers en het gebruik van computer-aided design (CAD) toepassingen vallen hier bijvoorbeeld onder.

Volgens de studie van Bruce et al. (1999) zijn er drie sleutelementen die leiden tot een effectief en succesvol designmanagement in kleine ondernemingen. Ten eerste is er het 'sourcen' van designers. Bedrijven moeten werken met designers die passen binnen de bedrijfscultuur, waar men een vertrouwensrelatie mee kan opbouwen en die over de gewenste capaciteiten beschikken. Dit gaat verder dan enkel designcapaciteiten. Een goed designer moet ook beschikken over bedrijfsorganisatorische kennis, een goed communicatievermogen hebben, flexibel zijn en kunnen samenwerken om de vooropgestelde doelen te bereiken. De tweede factor is een correcte, volledige en eenduidige briefing naar de designers toe. Hier wordt ook de 'design brief' als belangrijk element aangehaald. De laatste sleutelfactor is de evaluatie van design. Er zijn verschillende mogelijkheden om het design en het designproces te evalueren. Cooper en Press (1995) geven de voorrang aan het vergelijken van de 'design brief' met het uiteindelijke resultaat. Een andere mogelijkheid is het behaalde succes in de markt en de prestatie ten aanzien van de concurrentie te bekijken.

Tot slot willen we de drie benaderingen binnen het domein van designmanagement verduidelijken (zie Tabel 2.5 p.34). Bruce en Biemans (1995) wijden een volledig hoofdstuk aan het al of niet uitbesteden van de designfunctie waarbij men drie types onderscheidt: het bedrijf dat enkel beschikt over 'in-house' designers; het bedrijf dat uitsluitend werkt met externe ontwerpers of het bedrijf dat beide mogelijkheden combineert. Wanneer een bedrijf werkt met designers van buiten de onderneming kan men best een verantwoordelijke (design)manager hebben die zich met de volgende taken bezig houdt: de selectie van de juiste designers, een volledige 'design brief' opstellen en een goede evaluatie van de designfunctie onderhouden. Elk bedrijf kiest welk type het best past binnen zijn structuur en bedrijfscultuur en vooral binnen zijn noden. Voordelen van 'in-house' designers zijn bijvoorbeeld de vaststaande kost, de kennis van de producten en van het bedrijf, de bereikbaarheid en de controle. Het nadeel is dat de designers soms niet vernieuwend of creatief genoeg zijn. Dit wordt verholpen door externe designers aan te werven als men dit nodig acht. Externe designers worden ook aangeworven

om de werklust van de interne designers te verminderen. Een goede communicatie en samenwerking tussen de externe en interne ontwerpers is dan wel noodzakelijk. Een mix van beide types zorgt volgens Bruce en Biemans (1995) voor meer flexibiliteit maar heeft als nadeel de creatie van een complex design team. Von Stamm (2005) vermeldt over dit onderwerp dat bij het aanwerven van externe designers het opbouwen van een goede relatie belangrijk is. Wanneer men de foute partner kiest, verkeerde verwachtingen heeft, intern onvoldoende open staat voor de externe persoon of slechte afspraken maakt, zal er geen succesvolle samenwerking mogelijk zijn.

Tabel 2.5 De drie type bedrijven binnen designmanagement en hun voor- en nadelen (von Stamm 2005, Bruce en Biemans 1995)

Type	Externe ontwerpers	Interne ontwerpers	Vaste interne én tijdelijke externe ontwerpers
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe ideeën - Expertise van een specialist - Meerdere opties om te veranderen - Intensere evaluatie tijdens designproces 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaststaande kost - Kennis bedrijf en producten is hoog - Bereikbaarheid - Controle - Eenvoudige coördinatie met andere afdelingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoge flexibiliteit - Werklust verlichten
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> - Controle is laag - Te lage kennis onderneming - Coördinatieproblemen met andere departementen - Mogelijk geen vertrouwen - Design is niet te produceren - Design te verschillend van de eigen stijl - Schrik lek bedrijfsinformatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet (meer) vernieuwend - Moeten soms beziggehouden worden 	<ul style="list-style-type: none"> - Een goede communicatie is absoluut noodzakelijk - Complexe creatie design team

2.3 Born globals en designmanagement

De bestaande theorie rond born globals en designmanagement gaan we in dit onderzoek aan elkaar verbinden. We willen born globals bestuderen die designobjecten exporteren en al of niet gebruik maken van de theoretische concepten rond designmanagement. Om het succes van de born globals te bestuderen op de internationale designmarkt hebben we besloten ons te focussen op de managementprocessen en -factoren die het bedrijf aanwendt. Dit brengt ons bij de literatuur over designmanagement. Het doel van het onderzoek is dus analyseren of het succes van de bedrijven gelinkt kan worden met het aanwezig zijn van een designmanagement visie in het bedrijf zoals die in de theorie beschreven wordt. Design wordt niet enkel als een bijkomstige functie of styling bekeken maar als een werkelijke toegevoegde waarde die op alle niveaus in de onderneming een rol kan spelen.

Uit de studie van Whybrew et al. (2002) halen we het model van Hales (1993) om het designproces te plaatsen in een ruimer perspectief (zie Figuur 2.3 p.37). Hales (1993) zegt dat design zich op vijf niveaus bevindt en ontwikkelt. We leggen hierna de vijf niveaus van Hales (1993) uit en passen, binnen ons onderzoek naar designgeoriënteerde born globals, de specifieke kenmerken van onze onderzoekseenheden op het model toe.

Het eerste niveau is het macro-economische niveau, de externe omgeving waar bijvoorbeeld het sociale, politieke, technologische en ecologische onder valt. Born globals opereren in vele landen en het is van belang dat ze op de hoogte zijn van de macro-economische elementen in hun exportlanden. Designers moeten proberen producten te ontwikkelen die wereldgeoriënteerd zijn. Het gaat hier vaak over standaardproducten voor een niche van consumenten, aanwezig in verschillende landen, die de toegevoegde waarde van het design appreciëren.

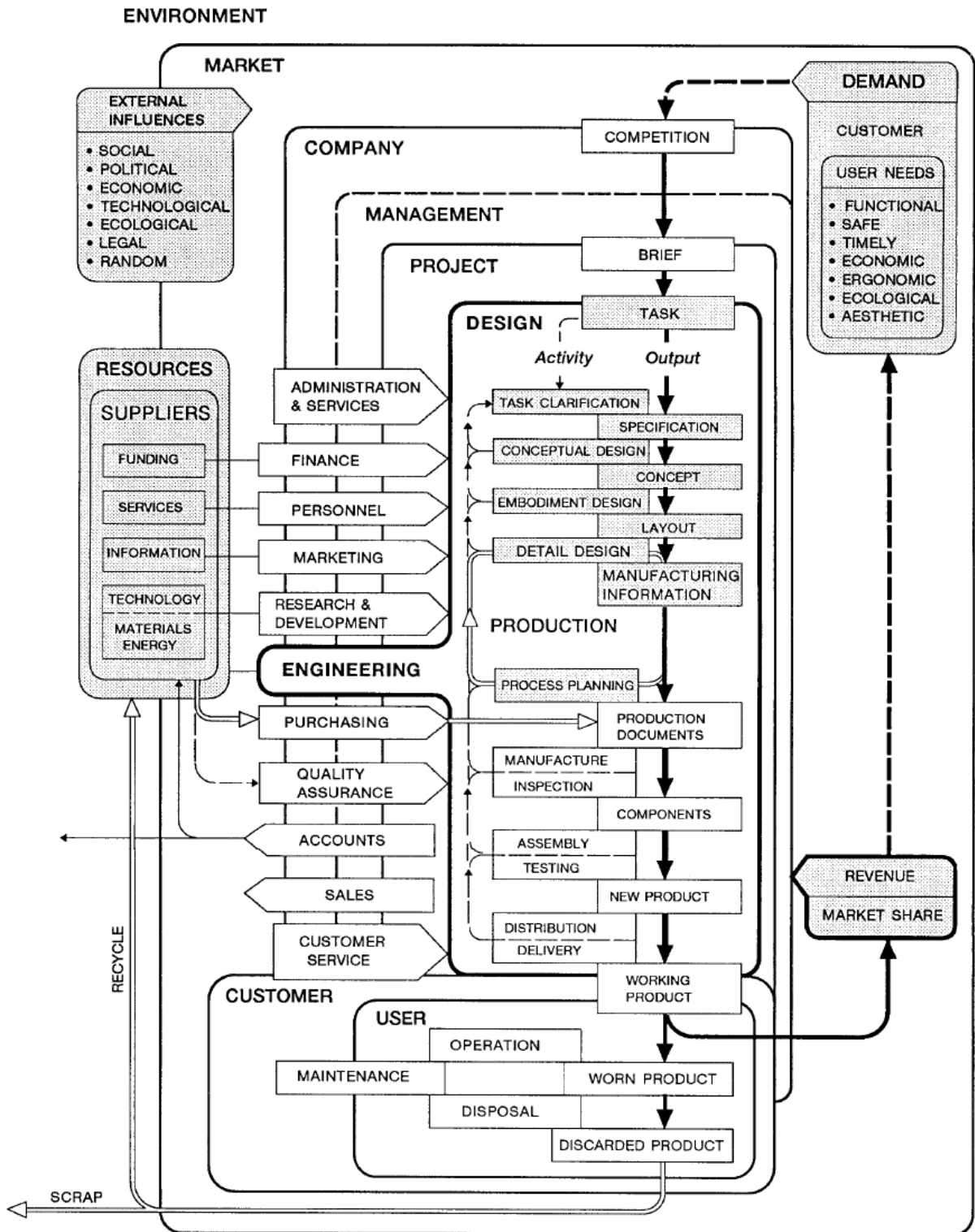
Het tweede niveau is het micro-economische niveau. Dit is de markt waarin het bedrijf zich bevindt. De klanten- en consumenteneisen spelen hier een rol evenals de leveranciers en agenten/verdelers. Born globals proberen, al dan niet binnen hun nichemarkt, een zo groot mogelijk marktaandeel te verkrijgen. Door origineel te zijn en te voldoen aan de (design)eisen van de klant zal men snel succesvol kunnen zijn binnen de markt. Het belang van de leveranciers in een internationale context is groot en goede communicatie is belangrijk om de laagste prijzen te krijgen en om een langdurige samenwerking uit te bouwen. Een goede selectie van de juiste agenten is ook essentieel. Ook met je verdelers onderhoudt je best een goede communicatie en onderlinge band om je producten optimaal en efficiënt te kunnen verdelen. Designers moeten, via de marketingfunctie, over informatie kunnen beschikken aangaande de klantennoden. Verder kunnen we design ook plaatsen in de communicatie naar de klanten en leveranciers toe, door bijvoorbeeld een originele website en goed ontworpen communicatiemiddelen zoals briefpapier, naamkaartjes etc. te gebruiken. Het gevoel van design moet overal aanwezig zijn.

Het derde niveau waarbinnen design speelt is het bedrijfsniveau. De structuur, de middelen, de werking, de bedrijfscultuur maar ook de concurrentie spelen hier. Een born global moet zijn concurrenten kennen en weten wat mogelijk is binnen het eigen bedrijf en wat niet. Door designgeoriënteerd te zijn, gaat men vaak met nieuwe ideeën en concepten te maken hebben, en moet men als bedrijf goed kunnen inschatten of die mogelijk zijn. Binnen de wereld van design is vóór zijn op je concurrenten dan ook een grote troef. De structuur van het bedrijf moet design als functie toelaten op verschillende niveaus. Hier valt ook de keuze van (een) interne of externe designer(s) onder. Designers moeten aangemoedigd worden om creatief te zijn, inspraak hebben en op de hoogte zijn van de bedrijfsstrategie en beoogde doelen. Communicatie over en zelfs deelname aan managementbeslissingen zijn essentieel.

Het vierde niveau is het projectniveau. Design is een primair onderdeel binnen het project of binnen de ontwikkeling van het object. Verschillende taken komen hier aan bod en om tot een goed designproduct te komen is het nodig dat de verschillende taken goed op elkaar worden afgestemd. Een born global met een internationale visie moet het project goed kunnen plaatsen in een internationale context. De leden van het bedrijf moeten de internationale focus delen. Designers spelen een grote rol op het projectniveau, aangezien design als hét succesaspect van het product gezien wordt. Ze worden in de literatuur zelfs als mogelijke leiders beschouwd. De 'design brief' komt op dit niveau aan bod binnen het designmanagement in een onderneming.

Tot slot is er het persoonlijke niveau. Individuele, creatieve input van de designers in het designproces, binnen de mogelijkheden van het bedrijf speelt op dit niveau. Wanneer een bedrijf aan design een cruciale plaats verleent en designers hun creatieve ideeën laat uiten, kunnen er innovatieve designobjecten ontwikkeld worden. Een designer kan niet alleen creatief zijn op gebied van ontwerpen maar ook op het gebied van marketing en management. Het toepassen van de theorie van designmanagement, waarin aan design een maximale rol als bedrijfsmiddel wordt toegekend, is dan een feit.

Figuur 2.3 De vijf niveaus van het designproces (Hales 1993)



De theorie rond born globals en de toepassing hiervan op bedrijven die zich specifiek met 'high design' bezighouden, is duidelijk. Het concept born global gaan we dus afbakenen door alleen bedrijven te bestuderen die zich met 'high design' bezighouden. Binnen deze context willen we dan onderzoeken of designmanagement een rol speelt in het succes van deze born globals. We willen hier wel nog de aspecten van designmanagement samenvatten waar we ons op gaan focussen (zie Tabel 2.6 p.39). In het inleidende hoofdstuk hebben we een overzicht of een designmatrix uitgewerkt uit Cooper en Press (1995), waarin alle elementen van designmanagement aan bod komen. Deze gaan we hier herhalen en aanvullen met de belangrijkste aandachtspunten uit 2.2, zoals de activiteitengroepen van Chiva-Gomez (2004), het al of niet uitbesteden van de designfunctie, de focus op (design)strategie en de 'design brief' die aan bod komt bij de evaluatie maar ook van belang is in de onderlinge communicatie. Ook de 'global' focus van born globals proberen we zoveel mogelijk te integreren in de tabel, die alle concepten die aan bod komen in designmanagement omvat. Onder bedrijfsstrategie staat dus bijvoorbeeld niet enkel de sterke internationalisatie centraal, maar ook het design en de integratie van design in de onderneming.

Het volgende hoofdstuk is een methodologisch hoofdstuk waarin we verduidelijken hoe we te werk gaan bij het kiezen van de praktijkstudies. Dit hoofdstuk is belangrijk om het veldwerk en het praktisch onderzoek goed voor te bereiden en op een gestructureerde wijze aan te pakken, én om de uiteindelijke conclusies binnen de juiste context te kunnen interpreteren.

Tabel 2.6 Overzichtstabel designmanagement en wereldfocus (gebaseerd op tabel 1.1)

Het plannen van design	Design organiseren	Implementeren en controleren van design (operationeel management)	Evaluatie
<p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bedrijfsstrategie waarin design een plaats heeft • lange termijn focus op wereldmarkt • richtinggevend • duidelijke doelstellingen: algemeen en designspecifiek • designstrategie en marketingstrategie linken met de 'global focus' • 'emergent strategy' 	<p>Keuze structuur, het 'sourcen' van designers met wereldfocus en noodzakelijk vakmankwaliteiten op gebied van ontwerpen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • interne designer(s) • externe designer(s) • een mix van intern en extern 	<p>Communicatie en dialoog:</p> <ul style="list-style-type: none"> • brieven van designers • aanmoedigen van creativiteit • ondersteuning van/deelname aan managementprocessen door designers <p>Documentatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • richtlijnen ('design brief'), doelen, bedrijfsmissie, designbeleid, evaluatiefiches • planning maken: efficiënte allocatie van middelen • checklist opstellen 	<p>'Design brief' vergelijken met uiteindelijk resultaat en/of Effectieve prestatie in de markt vergelijken met concurrenten</p> <p>Competitiviteit?</p> <p>Voldoening en tevredenheid?</p>
<p>Concurrentie: inzicht in externe omgeving hebben, plaats in de (wereld)markt kennen</p>	<p>Bedrijfscultuur waar design een plaats heeft, geïntegreerd is, en waar export de focus is</p>	<p>'Design brief' opstellen (in teamverband / reflectie en communicatie)</p>	<p>Effectiviteit van de processen bekijken</p>

<p>Beleid: standaarden en richtlijnen rond design en design kwaliteit op internationaal niveau ontwikkelen en verbeteren</p>	<p>Een klimaat van wederzijds communiceren en leren bevorderen waar design en export als belangrijke functies en succesfactoren centraal staan ('Design umbrella')</p>	<p>Programma's maken, korte termijn planning, projecten afbakenen, effectieve implementatie binnen born global strategie, kostenraming</p>	<p>Winst? ROI? Groei Exportverkopen? Positie wereldmarkt?</p>
<p>Toewijding van alle leden op gebied van strategie, design en internationalisatie</p>	<p>Training van designers en (design) managers in design én management en leerproces export bevorderen.</p>	<p>Communicatie naar de klant/leverancier/dealers, website/naamkaartje/briefpapier → design</p>	<p>Behalen van beoogde marktaandeel?</p>
<p>Flexibiliteit inbouwen: mogelijkheid om strategie, richtlijnen en standaarden aan te passen aan nieuwe designtrends in de wereld</p>	<p>Investeren in design en designmanagement, middelen beschikbaar stellen aan designers, designbudget opstellen</p>	<p>LT-relatie met producenten en leveranciers uitbouwen.</p>	<p>Feedback naar alle leden van het (project)team</p>

3 Methode van onderzoek

3.1 Keuze van de onderzoekseenheden

De keuze van de onderzoekseenheden en waarnemingseenheden in dit onderzoek proberen we zo doelgericht mogelijk te doen. We gaan op zoek naar die onderzoekseenheden en mensen waar we wellicht de meest relevante informatie over de onderzoeksvraag gaan vinden. De onderzoekseenheden zijn de bedrijven, born globals die 'high design' producten exporteren. De waarnemingseenheden of de mensen waar we onze informatie gaan halen aan de hand van interviews, zijn de managers en/of designers van deze bedrijven. Het komt voor dat de manager ook de designer is en dus beide functies door eenzelfde persoon worden uitgevoerd. We zien dit niet als een probleem binnen het onderzoek, maar zoeken bij deze personen naar hun mening over de organisatie van design in een bedrijf. Zij bezitten zeker relevante kennis en ervaring aangaande de onderzoeksvragen.

De keuze van de onderzoekseenheden is gebaseerd op de database van bedrijven in de creatieve sector, beschikbaar op de website van Design Vlaanderen, en de lijst van Vlaamse bedrijven die meegedaan hebben aan 'Interieur Kortrijk 2006'. Een bezoek aan deze internationaal erkende beurs ontbrak ook niet in het vooronderzoek en gaf een goed zicht op de markt, de Vlaamse designondernemingen en hun producten. Deze lijsten zijn zeker relevant. Interieur Kortrijk biedt voor vele Vlaamse bedrijven internationale mogelijkheden en Design Vlaanderen, een overheidsinitiatief, is de belangrijkste ondersteunende organisatie binnen de sector vormgeving. Er volgde een selectie van bedrijven die relevant leken voor het onderzoek op basis van deze twee lijsten, aan de hand van een aantal factoren. In de eerste plaats werden ontwerpbureaus, industrial design bureaus, webdesigners, juweelontwerpers en kledingontwerpers geschraapt. We willen bedrijven onderzoeken die designobjecten exporteren en hebben voor het onderzoek nood aan bedrijven waar ook de verschillende bedrijfsfuncties zoveel mogelijk aan bod komen. Designers die enkel in opdracht van de klant werken of enkel verkopen via het internet kwamen ook niet in aanmerking. We hebben ons gefocust op producten zoals verlichting, meubilair en interieurobjecten. Vormgeving is een primair en cruciaal kenmerk in de producten van deze ondernemingen, die van design hun leidmotief gemaakt hebben. Het kan echter wel gaan om producten die gebaseerd zijn op bestaande en bewezen technologieën zoals in de verlichtingssector vaak het geval is. Via de websites van freelance ontwerpers zijn we ook vaak op websites van relevante bedrijven gekomen.

Na deze eerste grove selectie zijn we op de websites op zoek gegaan naar informatie over de geschiedenis van het bedrijf. Het oprichtingsjaar speelde een grote rol aangezien we vooral geïnteresseerd zijn in jonge bedrijven. Bedrijven die al vijftig jaar bestaan werden dan ook geschraapt omdat zij vaak niet binnen het born global onderzoek passen. Bedrijven met onduidelijke websites op het gebied van informatie, en slecht functionerende en lelijke websites

werden ook geschrapt. Dit laatste kenmerk is uiteraard subjectief maar moeten we zien in de lijn van communicatie naar de klant en de leverancier toe, waar design ook een rol speelt. We onderzoeken bedrijven waarvan we denken dat design vervat zit in de hele onderneming en dus ook in de uitstraling en het imago van het bedrijf. Het viel trouwens op dat de meerderheid van de ondernemingen een stijlvolle, moderne en originele website had.

Het aantal exportlanden en de verdeling van de producten via een internationaal netwerk van dealers is ook een parameter die gebruikt werd om bedrijven te beoordelen. Bedrijven die bijvoorbeeld enkel actief zijn op de Belgische en de Nederlandse markt kwamen niet in aanmerking. De taal(mogelijkheden) van de website was hier een goede indicator. Vervolgens moet de hoofdvestiging van de onderneming gelegen zijn in de Vlaamse gemeenschap. De productie van de designobjecten moet niet noodzakelijk gebeuren in Vlaanderen, maar het ontwerp moet wel ontwikkeld zijn op Vlaamse bodem.

Na het bezoeken van een hele hoop websites zijn we tot een lijst gekomen van mogelijke onderzoekseenheden aan de hand van voorgaande parameters (zie Bijlage 1). Vervolgens hebben we de bedrijven telefonisch gecontacteerd, een korte beschrijving van het onderzoek gegeven en ontbrekende informatie op de website zoals oprichtingsjaar, aantal exportlanden, exportaandeel etc. gevraagd. De bedrijven moeten in dit onderzoek, binnen de drie jaar na oprichting, internationaal actief zijn in minimum vijf landen binnen of buiten Europa om onder de noemer born global te vallen. Verder moet de focus van het bedrijf internationaal verkopen zijn en is het wenselijk dat het aandeel van de exportverkopen in de omzet van de bedrijven na drie jaar zeventig procent of meer is (McKinsey 1993). We vroegen naar de persoon die zich bezig houdt met het managen van het design en dus de meest relevante informatie aangaande het onderzoek kan leveren, en probeerden een afspraak vast te leggen.

In de keuze van de onderzoekseenheden houden we ook rekening met het type van designmanagement dat de onderneming hanteert zoals beschreven onder 1.4 en in tabel 2.5. Door zoveel mogelijk types aan bod te laten komen in het praktijkonderzoek, hopen we via de verschillende inzichten de nodige antwoorden op de onderzoeksvraag te kunnen ontwikkelen. We merkten bij het selecteren van bedrijven dat de meerderheid valt onder het tweede type van designmanagement onderneming en dus uitsluitend werkt met externe ontwerpers. We vermoeden verder dat het derde type, de mix van interne en externe designers vooral aan bod komt in grotere bedrijven. Deze bezitten vaak een interne designafdeling en werven externe ontwerpers aan om nieuwe inzichten te bekomen of om de taak van de vaste ontwerpers tijdelijk te verlichten. Kleinere designondernemingen die specifiek designobjecten gaan ontwikkelen opteren dus eerder voor het eerste of het tweede type. Het derde type is dan ook niet opgenomen in de praktijkstudies en wordt dus niet afzonderlijk behandeld.

We zijn ervan uit gegaan dat de bedrijven succesvol zijn in hun (niche)markt. Om het succes van een onderneming te bekijken gebruiken we de drie dimensies van de 'EXPERF scale' als richtlijn (Zou et al. 1998). We gaan de 'EXPERF scale' niet specifiek hanteren in het onderzoek maar baseren ons op deze schaal om te kunnen interpreteren wat exportsucces nu juist betekent in een onderneming. De eerste dimensie van de 'EXPERF scale' is de financiële exportprestatie van de onderneming. We focussen ons hier op de groei van de verkopen van de onderneming, en dan vooral hun exportverkopen, en de winst van de onderneming. Dit is een objectieve dimensie die gebaseerd is op cijfers en dus weinig kwalitatieve informatie aan het onderzoek aanbrengt. De financiële prestatie is echter de drijfveer van veel managers en het is dus van belang hun standpunt en visie ten opzichte van deze cijfers te achterhalen en te bekijken in hoeverre cijfers een invloed hebben op hun beleid. De tweede dimensie is de strategische exportprestatie. Dit is een belangrijke dimensie in dit onderzoek. We proberen maatstaven te zoeken aan de hand van begrippen zoals het beoogde marktaandeel, hun competitiviteit op de markt en hun strategische positie in de wereldmarkt. Deze begrippen zijn niet zo eenvoudig te meten en we gaan vooral de subjectieve bevindingen van de ondernemers bekijken ten aanzien van deze begrippen. De derde en laatste dimensie van de 'EXPERF scale' is de voldoening en tevredenheid over de exportprestatie van de onderneming. Voldoet de exportprestatie van de onderneming aan de verwachtingen? Deze laatste dimensie is niet gebaseerd op cijfers maar wel op de ervaring van de ondernemers en de voldoening die ze ondervinden. Deze dimensie is volgens mij belangrijk in het onderzoek omdat het een invloed heeft op de oriëntatie, de inzet en de manier van werken van de managers en dus ook op de integratie van design in het managementproces.

3.2 Het interview

Aan de hand van diepte-interviews proberen we te achterhalen hoe het design tot stand komt en of men in de onderneming de theoretische aspecten van designmanagement toepast. We gaan bijvoorbeeld na hoe men creativiteit ondersteunt, stimuleert en eventueel inperkt binnen bepaalde grenzen. Ook de samenwerking, communicatie en relatie met de designer komen ruim aan bod. We gebruiken tabel 2.6 als basis voor onze interviews en zullen doorheen het onderzoek deze tabel verder aanvullen. De parameters van de drie dimensies van de 'EXPERF scale' zitten ook verwerkt in tabel 2.6. We gaan de kenmerken die in elke case aan bod komen onderzoeken als mogelijke qualifiers of voorwaarden. Dit zijn noodzakelijke kenmerken om aanwezig te zijn op de markt of de algemene eisen van de markt. Verder proberen we de (kritische) succesfactoren te onthullen die een bedrijf competitief maken en vaak complex en onzichtbaar zijn maar cruciaal zijn om succes te hebben in de markt. Wanneer een onderneming enkel over qualifiers beschikt zal ze nooit competitief voordeel behalen ten aanzien van haar concurrenten. De onderneming kan echter wel overleven in de markt.

Omdat we te maken hebben met casestudies en 'face-to-face' interviews is het noodzakelijk dat we werken met open vragen en het aanhalen van verschillende topics. Uiteraard zijn er bepaalde vragen met een zeer kort antwoord, zoals het oprichtingsjaar, maar het doel van het interview is de (kritische) succesfactoren onderscheiden van de qualifiers en nieuwe kritische succesfactoren aan te brengen. De 'vragenlijst' bestaat dan ook uit een algemene themalijst van enkele hoofdthema's in het onderzoek en een hele hoop topics per thema die essentieel zijn. We gaan de aanwezigheid van deze topics in het bedrijf en de bedrijfsvoering nagaan. Deze lijst van thema's en topics vindt u in Bijlage 2. Na elk interview werd de lijst verder aangevuld met nieuwe topics die uit dat interview naar voor kwamen.

Het volgende hoofdstuk bestaat uit de case beschrijvingen en de bevindingen uit de interviews. Per case starten we met een beschrijving van de context van het bedrijf en vervolgens werken we alle topics en onderwerpen uit die aan bod gekomen zijn. Hiervoor baseren we ons op de vijf niveaus van Hales. Het uiteindelijke doel is het ontdekken van qualifiers en kritische succesfactoren. Elke afzonderlijke praktijkstudie eindigt met een conclusie waarin de belangrijkste bevindingen samengevat worden. We sluiten hoofdstuk vier af met een confrontatie van de bevindingen uit de verschillende cases, om zo tot algemene praktijkbevindingen te kunnen komen. Een algemene analyse en een terugkoppeling naar de theorie volgt in hoofdstuk 5.

4 Case onderzoek

Na de keuze van de onderzoekseenheden en het interviewen van de verschillende waarnemingseenheden kunnen we per case tot een conclusie komen, waarna we de conclusies gaan toetsen aan de bestaande literatuur. Eerst volgen de verschillende cases afzonderlijk met een beschrijving per case en dan een vergelijking van de verschillende cases waarbij we de bevindingen uit de praktijkstudies confronteren met elkaar.



4.1.1 Context

Waco is een verlichtingsbedrijf gelegen in Baaigem Gavere, een dorp tegen Gent. Het bedrijf is opgericht in 1989. Vooraleer het Waco werd, een exportbedrijf van verlichting, was het een importbedrijf van design van de moeder van de huidige bedrijfsleider Johan Lemaître. Omdat dhr. Lemaître meer opportuniteiten zag in het ontwikkelen en exporteren van designverlichting werd de importactiviteit afgebouwd en is men overgegaan op export. De ontwikkeling van de prototypes werd eerst in het centrum van Gent gedaan. Doorheen de jaren dwong de aanhoudende stijging van de verkopen en het groeiende succes het bedrijf zich te verplaatsen naar een ruimere locatie, dit werd Baaigem. Het huidige aantal werknemers binnen Waco is tien, maar in de outsourcingfuncties werken er ongeveer 50 mensen actief in de ontwikkeling en productie van Waco verlichtingsobjecten. Dhr. Lemaître heeft een opleiding in industrial design, animatiefilm en marketing gevolgd. Hij heeft echter niet alles volledig afgerond. Hij ziet zichzelf eerder als een creatief persoon dan als een zakelijk persoon. Hij staat dan ook in voor de initiële ontwerpen van de producten.

Vanaf de start was de internationale oriëntatie en de wereldfocus een begrip voor Waco. Via deelname aan internationale beurzen heeft Waco het internationalisatieproces zeer snel doorlopen op verschillende markten tegelijkertijd. De primaire ontwikkeling van een sterke thuismarkt was niet nodig. De psychische afstand heeft geen invloed gehad op de keuze van de exportmarkten. Het huidige exportaandeel van Waco ligt zeer hoog, met 95 procent van de omzet.

Waco werkte in de eerste plaats met partners/dealers in een verticaal verdelingssysteem van producent/fabrikant over distributeurs naar de uiteindelijke klant toe. Het nadeel van deze manier van werken is dat je grote investeringen moet leveren op het gebied van marketing. Klanten willen naambekendheid want er is een enorm keuzeaanbod. Je moet de klant verleiden

om jouw product te kopen. Hierdoor is men overgeschakeld op een één-op-één relatie door middel van grote contracten met ondernemers van merken zoals Diesel en Mexx. Deze merken openen winkels over de hele wereld en onderhouden vaste contracten met fabrikanten, leveranciers, architecten, etc. zodat hun winkels er overal gelijkaardig uitzien. Deze grote contracten met internationaal erkende ketens zorgen ervoor dat de verlichtingsobjecten van Waco over heel de wereld verspreid worden zonder dat ze grote inspanningen moeten leveren op het gebied van marketing en reclame.

4.1.2 Case beschrijving

We gaan de case beschrijven aan de hand van de vijf niveaus van Hales (1993) beschreven onder 2.3. Deze structuur gebruiken we om de informatie uit de praktijkstudie beter te structureren, maar we willen zeker nog geen (algemene) conclusies trekken.

Het macro-economische niveau van de verschillende landen waarin Waco opereert is gekend door de bedrijfsleider. Het is van groot belang dat je op de hoogte bent van de politieke en sociale zaken in een land. Het internet bezorgt een bedrijf veel informatie op dit gebied en zorgt dus voor een lagere drempel. De keuze van exportlanden werd bijvoorbeeld gebaseerd op factoren zoals het gemiddelde inkomen van een land. Landen met gemiddeld hogere inkomens krijgen voorrang omdat men een product exporteert dat zich in een hogere prijsklasse bevindt en gericht is naar klanten die weinig prijsgericht zijn. Waco produceert niet zozeer standaardproducten in grote aantallen maar probeert net een meerwaarde te bieden door flexibel te zijn en verschillende opties open te laten voor de klant. Men probeert te beantwoorden aan de eisen van een markt die individualisering verlangt. Waco kiest ook steeds voor de beste materialen om kwaliteitsvolle producten af te kunnen leveren. Doordat Waco zich als bedrijf zeer flexibel opstelt en mogelijke verlichtingselementen in verschillende uitvoeringen kan maken, is de onderneming een competitieve speler op de markt.

Het tweede niveau is het micro-economische niveau of de markt waarin het bedrijf zich bevindt. De huidige klanten van Waco zijn voornamelijk grote merkketens waar men rechtstreekse contracten mee onderhoudt. Voldoen aan de klantennoden is cruciaal vermeldt dhr. Lemaître. Zij doen dit door hun flexibiliteit. De verschillende winkels van de klanten moeten er over heel de wereld gelijkaardig uitzien, maar vaak hebben ze te maken met totaal andere ruimtes. In samenspraak met de architecten en ingenieurs biedt Waco hier een flexibele, functionele én mooie oplossing. Deze contracten zijn van lange duur en dus is het voor Waco noodzakelijk om een goede relatie te onderhouden met de klant en om steeds zo goed mogelijk te voldoen aan de klanteneisen. In dit geval worden de klantennoden rechtstreeks gecommuniceerd naar de designer toe en is er geen sprake van een marketingfunctie die de noden van de klant onderzoekt en deze communiceert naar de designer.

De relatie met de producenten is ook een lange termijn relatie. Waco besteedt het merendeel van zijn functies uit, zoals het technisch tekenwerk (wat eerder routinewerk is), de productie en de assemblage. Het concept, het initiële ontwerp komt wel van dhr. Lemaître zelf. Het ontwerpen, de productie en assemblage worden volledig in België gedaan. De relatie met deze outsourcing bedrijven moet optimaal zijn want Waco is afhankelijk van hen om hun producten te maken. De mensen in de assemblagefunctie doen soms zelf suggesties over het design van het verlichtingsobject, zodat er sneller gewerkt zou kunnen worden en er minder fouten gemaakt worden. Dat deze mogelijkheid bestaat toont aan dat de communicatielijnen met de outsourcing bedrijven goed zijn en dat er een hartelijke en open relatie bestaat. Tot slot valt onder het micro-economisch niveau ook de communicatie met klanten en leveranciers. Voor Waco geldt dat de website op een mooi staaltje webdesign gebaseerd is en het bedrijf straalt dus het designimago uit op meer gebieden dan enkel in het ontwerp van het product.

Op het derde niveau, het bedrijfsniveau, spreken we over de structuur van de onderneming zelf en over de concurrenten. De internationale focus van Waco was noodzakelijk omdat je op de verlichtingsmarkt te maken hebt met veel en vaak ook grotere concurrenten. De Belgische markt is te klein om succesvol te overleven. Het is noodzakelijk dat je op de hoogte bent van wat je concurrentie doet. Het is duidelijk dat de flexibiliteit die Waco biedt iets is wat menig concurrent niet kan bieden en dit is dus een sterk voordeel ten aanzien van de concurrentie. De extra kost van deze flexibiliteit, zoals het omstellen van de productiemachines, zijn een kleine kost in vergelijking met het grote voordeel. Waco produceert niet in heel grote series maar eerder bijna op maat van de klant. Hun producten zijn niet eenvoudig te kopiëren juist doordat ze werken met een flexibel productieproces. De nieuwe technologie in de huidige machines laat veel creativiteit toe. De prijs is een factor waarop niet gewerkt wordt, aangezien de klanten zich bevinden op een hoger niveau en het prijspeil in mindere mate speelt. Berekend risico nemen hoort erbij vermeldt dhr. Lemaître ook. Vooral doordat je continu investeert in onderzoek en ontwikkeling en een stock opbouwt zonder te weten of je product effectief gaat aanslaan. Dit is echter noodzakelijk om steeds opnieuw als trendsetter de markt te kunnen benaderen. Investerings in marketing zijn er nauwelijks. Enkel het drukken van catalogi is een noodzakelijke en aanwezige marketingkost.

Plagiaat is een groot probleem binnen de designverlichtingsindustrie. De auteursrechtelijke bescherming van de ontwerpen is zeer duur, want dit moet per land gebeuren. Aangezien de wereld de markt is van Waco, is dit onbetaalbaar voor het bedrijf. Ze proberen dit op te lossen door flexibeler te werken. Er bestaat zoiets als een Belgische lijn op gebied van design(verlichting) volgens dhr. Lemaître. Dit is een golf die Waco zeker ook volgt, of zelfs mee voorschrijft. Je eigen imago is echter ook belangrijk en je moet origineel blijven om er toch ergens boven uit steken. Wat Waco niet doet, in vergelijking met andere Belgische concurrenten, is buitenverlichting. Dit is een bewuste keuze gebaseerd op het feit dat ze

hiervoor niet over de juiste technologische kennis beschikken. Het ontwerpen zou geen probleem zijn, maar het functionele wel. Je moet als bedrijf goed zijn in alles wat je doet. Waco is duidelijk op de hoogte van zijn eigen mogelijkheden, zodat er niet gesproken kan worden van het inperken van de creativiteit maar eerder van het vertrekken van de eigen mogelijkheden en daarbinnen zo creatief mogelijk zijn.

De structuur van het bedrijf, die ook op het derde niveau speelt, moet creativiteit en design toelaten. Beide staan centraal in de bedrijfsstrategie van Waco, samen met functionaliteit en een technische oplossing bieden. De manager is in dit geval ook de ontwerper en er is geen sprake van het in dienst nemen van externe ontwerpers. Op termijn zou het vast aanwerven van een interne designer wel een mogelijke evolutie kunnen zijn, aangezien het groeiende succes onhoudbaar kan worden voor één ontwerper. Het probleem bij het aanwerven van een designer, die dan vast in dienst zou treden, is dat deze volledig moet passen binnen het huidige imago en de denkstructuur van de onderneming en toch zijn eigen creativiteit moet kunnen tonen. Hij kan niet plots iets totaal anders gaan maken. Mits interne bijsturing is een goede samenwerking wel mogelijk. De voeling met het bedrijf en de portfolio van de designer zelf, spelen dan mee in de keuze van een designer. Werken met externe ontwerpers is een moeilijkere optie volgens dhr. Lemaître, omdat externe ontwerpers vaak teveel hun eigen ding willen doen. Waco heeft een zeer platte bedrijfsstructuur die past binnen het concept van 'emergent strategy' in innovatieve bedrijven. Deze platte, horizontale structuur heeft veel voordelen zoals een leuke werksfeer en inbreng van de verschillende medewerkers, maar heeft het grote nadeel dat alles trager verloopt. De processen en de groei van het bedrijf zouden met een meer verticale structuur waarschijnlijk sneller verlopen. De aard van de manager speelt hier een grote rol. Dhr. Lemaître geeft aan dat het emotionele en het creatieve duidelijk de bovenhand heeft in zijn manier van werken als manager van Waco. Hij geeft ook aan dat je, wanneer je als manager werkt binnen een platte structuur, vaak te veel respons verwacht van je medewerkers en die uiteindelijk toch niet krijgt. Veel mensen hebben structuur nodig om efficiënt te kunnen werken. Een zakelijke medewerker die de rationele processen sneller kan doen verlopen en over uitstekende managementcapaciteiten beschikt is misschien noodzakelijk op termijn.

Het projectniveau is het vierde niveau van het designproces van Hales. Hier kunnen we vermelden dat het gebruik van een design dossier of 'design brief' niet aanwezig is binnen Waco omdat dit de creativiteit te sterk beperkt. De verschillende functies om tot een succesvol ontwerp te komen worden wel zo goed mogelijk op elkaar afgestemd door opeenvolgende besprekingen te houden. Deze zijn vooral aanwezig tussen ontwerper en technisch tekenaars, maar komen zoals eerder vermeld ook informeel voor bij de assemblagefunctie. Designers als leiders is mogelijk want Waco is er een voorbeeld van. Dhr. Lemaître merkt hier wel op dat het misschien beter is om als designer het rationele/commerciële op een vroeger moment uit te

besteden. Een ontwerper moet zelf inzien en aanvaarden dat hij assistentie nodig heeft om succes te boeken wanneer hij zelf niet over voldoende managementcapaciteiten beschikt. Het product moet vermarkt worden en daar zijn ontwerpers vaak minder sterk in. Er zijn veel voorbeelden van ontwerpers die een mooi product maken en dit emotioneel verkopen, geeft dhr. Lemaître aan. Er worden dan echter fouten gemaakt op het gebied van service, zoals de levertermijnen, en de klanten komen niet meer terug. Op die manier is een lange termijn bestaan onmogelijk.

Tot slot het persoonlijke niveau, als laatste designproces niveau. Dhr. Lemaître ziet design niet als kunst maar wel als kunde. Designers moeten aan productontwikkeling doen, gericht naar het gebruik van het product. Dus niet het object op zich ontwerpen, maar het object voor een persoon. Bewust zijn van het feit dat je een commercieel product aan het ontwerpen bent is noodzakelijk. Een designer moet dan ook attent gemaakt worden op rationele zaken zoals kosten, opslag, logistiek, etc. We werken met producten in een economische realiteit en niet met kunstwerken in een emotionele omgeving. De individuele creatieve input van designers mét kennis van zaken, zal eerder leiden tot succes op lange termijn. De perfecte balans tussen vorm en functie is de toegevoegde waarde waarnaar Waco streeft. Ze vertrekken van het functionele en proberen dit te integreren in een esthetisch geheel. Ze creëren een vorm rond het functionele. Design en intuïtie op alle niveaus laten spelen leidt tot vertraging van je processen en is dus geen goede optie volgens dhr. Lemaître.

4.1.3 Conclusie

Uit het case onderzoek van Waco kunnen we besluiten dat veel punten die tijdens het interview aan bod kwamen, overeen komen met de veronderstellingen die we aan de hand van de theorie reeds hadden en die samengevat werden in tabel 2.6. Er zijn echter ook verschillende nieuwe factoren aangehaald die tot nu toe nog niet aan bod gekomen waren of nog niet expliciet vermeld werden. Deze nieuwe topics uit het interview, die tabel 2.6 verder kunnen aanvullen, willen we hier samenvatten.

Goede kennis van je exportlanden op macro-economisch gebied, is een belangrijk punt. De keuze die Waco maakt om zich niet met buitenverlichting bezig te houden, omdat ze zich hiertoe niet bekwaam genoeg achten, werd ook aangehaald. Het is een bewuste keuze om iets niet te doen, in tegenstelling tot je concurrenten, omdat je niet over de nodige kennis beschikt. Producten maken die moeilijk te kopiëren zijn en belang hechten aan functionaliteit in combinatie met design zijn ook zeer belangrijke topics. Flexibel zijn in je product en productie, is een factor die Waco succesvol maakt. Dit is niet hetzelfde als flexibiliteit inbouwen in je strategie en richtlijnen. Het betekent dat je klantspecifiek gaat werken. Het onderscheidt je van de massa en je hoeft je geen zorgen te maken over eventuele goedkopere concurrentie door massaproductie uit het oosten. Deze flexibiliteit hangt samen met op de hoogte zijn van je

klantennoden en hier aan kunnen voldoen. De horizontale bedrijfsstructuur en het al of niet auteursrechtelijk beschermen van je producten verdienen ook aandacht in het onderzoek. De relatie met de klant is een essentieel onderdeel in het succes van Waco. Verder is de kennis van de eigen grenzen om hierbinnen creatief te kunnen zijn, noodzakelijk om goede designproducten te maken. Een designer die zich bewust is van de economische kant van de zaak en die toch creatief kan zijn heeft een grote voorsprong en kan mogelijk als leider van een project optreden. Het bewust maken van ontwerpers van de rationele processen en de economische aspecten is zeker van belang bij de productontwikkeling. Het (bewust) volgen van 'de Belgische lijn', die bekend is in het buitenland, is de laatste nieuwe topic uit de case Waco.

We kunnen concluderen dat Waco verschillende essentiële managementfactoren- en processen gebruikt die het bedrijf succesvol maken. Samen met de specifieke strategie die Waco volgt levert deze case een toegevoegde waarde aan het onderzoek.

4.2

4.2.1 Context

Feld werd opgericht door de huidige zaakvoerder Sébastien Feldbrugge in 2004 en is binnen de theorie van de born globals een beginnende born global die zich volop in de groeifase bevindt. Feld is een bedrijf dat zich profileert op de nichemarkt van designmeubelen met als grootste doelstelling goed ontworpen, kwaliteitsvolle meubels aantrekkelijk te maken voor een groot publiek. De onderneming is gelegen in Boom tegen Antwerpen. Dhr. Feldbrugge werkte tien jaar in de meubelindustrie in een bedrijf van zijn vader alvorens Feld op te starten. Ervaring op het gebied van export was dus aanwezig. De vraag naar de toekomst van meubels in België en in Europa bracht hem op het idee om designmeubels op grote schaal te produceren. Hij zag een toekomst in betaalbare, goed ontworpen, kwaliteitsmeubels en niet in het goedkopere meubilair van het bedrijf van zijn vader.

Een internationale focus was vanaf de start noodzakelijk omwille van de kleine Belgische (design)markt. De exportmarkten en contacten komen tot stand op internationale beurzen en de naambekendheid ontstaat onder meer door perscommentaren. Doordat het halen van volume noodzakelijk is om de prijzen te kunnen drukken en het meubilair betaalbaar te maken, is een grote afzetmarkt vereist en is de internationale oriëntatie, mede uit noodzaak, een onderdeel van de bedrijfsstrategie. De Europese markt wordt door Feld in zijn geheel bekeken als exportmarkt. De VS is ook een exportmarkt waarop ze actief zijn en groeien. Andere markten buiten Europa worden bewust even tegengehouden omdat je financieel sterk moet staan om succesvol aan export te doen en omdat té snel groeien de onderneming niet ten

goede komt. Langs de andere kant vermeldt dhr. Feldbrugge duidelijk dat je wel risico's moet durven nemen als de kansen zich voordoen en dus zullen verafgelegen exportmarkten zeker niet gemeden worden in de toekomst. Feld werkt met agenten in het buitenland om zijn producten te verspreiden op de markt. De groei van de exportverkoppen is enorm. Feld is gestart met een exportaandeel van 50 procent, wat sterk evolueert in stijgende lijn aangezien het marktaandeel op de Belgische markt niet verder groeit, maar hun exportmarkt wel nog steeds uitbreidt. De voldoening en tevredenheid zijn groot. Deze parameters zijn essentieel wanneer je werkt voor je eigen bedrijf zegt dhr. Feldbrugge. Uit de aanhoudende stijging in het succes van Feld put hij veel voldoening.

Sébastien Feldbrugge heeft geen specifieke opleiding genoten als designer of in exportmarketing. Ervaring en gedrevenheid is de basis waarop hij zijn bedrijf leidt. Uiteraard is talenkennis essentieel om aan export te doen. De persoonlijke relatie van dhr. Feldbrugge ten aanzien van design is gebaseerd op persoonlijke interesse. Samen met een bevriende ontwerper maakte hij in de periode dat hij voor zijn vader werkte reeds enkele prototypes van designobjecten. Het klassieke meubel zal volgens Sébastien Feldbrugge op termijn moeten wijken voor het designmeubel. De strategie waarop Feld gebaseerd is is zeker ook intuïtiegedreven.

4.2.2 Case beschrijving

We baseren ons op de structuur en de vijf niveaus van Hales (1993), beschreven onder 2.3, om de informatie uit deze case te structureren.

Op macro-economisch niveau kunnen we vermelden dat de Europese markt de voornaamste focus van Feld is, aangezien de drempel hier het laagst is en de kennis het grootst. De juiste partners in de exportlanden kiezen is noodzakelijk om succes te hebben op de buitenlandse markt volgens dhr. Feldbrugge. Men werkt dan ook met één of meerdere agenten per land, afhankelijk van de grootte van het land. Een lange termijn relatie opbouwen met deze agenten, die Feld vertegenwoordigen als merk in het hogere segment van de designwinkels in het buitenland, is essentieel en gebaseerd op inzet en vertrouwen. Doorbreken in de designniche en naambekendheid halen, zijn fundamentele strategische doelen voor Feld. Merkimago en service bieden betekenen veel in de designniche.

Op micro-economisch niveau spelen het contact met de klanten en de leveranciers en de positie in de markt een grote rol. De producenten van Feld zijn allemaal in België gelegen en een lange termijn relatie met deze producenten is essentieel, want je bent afhankelijk van je producenten. Feld is niet bewust bezig met het produceren van moeilijk te kopiëren objecten. Feld wil een trendsetter zijn, blijven vernieuwen en de markt op korte termijn bespelen. Mensen moeten op termijn een Feld willen en geen kopie, dus ook hier speelt het merkimago een rol.

De doelgroep van designliefhebbers en designbewuste consumenten wordt steeds groter en de markt groeit continu. De communicatie naar de klant toe moet in dezelfde lijn liggen als je product. Daarom is het voor bedrijven in de designniche noodzakelijk een mooie website en goed ontworpen kaartjes en briefpapier te gebruiken. Dit is volgens Feld geen strategische keuze maar een logische aanpak.

Op bedrijfsniveau concurreert Feld met grote designmerken die uitgebreide productgamma's hebben en daarom gaat men zich dus niet beperken tot een klein gamma, maar gaan ze proberen zo uitgebreid mogelijk te zijn in hun productaanbod. Feld is gestart met 9 collecties die in totaal 30 verschillende designobjecten omvatten. Voldoende producten aanbieden is een strategie die Feld volgt om de concurrentie aan te kunnen en om de klant een behoorlijke keuze aan te bieden. Kennis van je concurrenten is goed maar je moet zeker niet je concurrenten volgen in alles of je visie laten beïnvloeden door hen.

De strategie van Feld is tot stand gekomen tijdens de jaren ervaring in de meubelindustrie. Deze strategie zal op termijn aangepast worden aan nieuwe trends en opportuniteiten. Een flexibele strategie is noodzakelijk op lange termijn. Een visie moet kunnen veranderen. Een innovatieve organisatie in een artistiek milieu heeft volgens dhr. Felbrugge steeds een platte hiërarchische structuur. Creatieve mensen functioneren beter in een horizontale bedrijfsstructuur. Naar de toekomst toe gaat dhr. Feldbrugge Alain Berteau, een bekende ontwerper in het designmilieu, aanwerven als artistiek directeur van Feld. Ook een persoon die zich uitsluitend bezighoudt met administratieve taken is noodzakelijk om functioneler te kunnen werken. Deze persoon moet vooral goed zijn in zijn administratieve taken en moet niet zozeer goed zijn in design. Het idee van design op alle niveaus is voor Feld niet van toepassing. Er moet plaats zijn voor een innovatief product, dat in het geval van Feld vernieuwend is door zijn design. Door Feld uit te breiden en medewerkers aan te werven kan dhr. Feldbrugge zich focussen op het bezoeken van agenten en contacten leggen in het buitenland. De efficiënte inzet van middelen, het maken van een planning en een kostenraming zal ook beter gedaan worden wanneer er extra mensen beschikbaar zijn en er een duidelijkere structuur is met concretere taakomschrijving.

Feld werkt met externe ontwerpers die de objecten ontwerpen. Feedback naar de designers toe gebeurt tijdens het ontwikkelingsproces. De keuze om met externe ontwerpers te werken is gebaseerd op variëteit. Wanneer je met verschillende designers werkt kan je een veel grotere variatie van verschillende creatieve ontwerpen in je collectie hebben. De creativiteit van één persoon en een vaste ontwerper blijft eenzijdig en is beperkter. De uitdaging om met verschillende designers en objecten toch een coherente collectie te vormen is groot maar dit maakt het net boeiend. Het is voor dhr. Feldbrugge heel belangrijk wie de persoon achter het ontwerp is want het hele productontwikkelingsproces is gebaseerd op samenwerking en overleg

tussen de ontwerper, dhr. Feldbrugge en de producent. Een goede onderlinge band hebben en op dezelfde golflengte denken en werken is onontbeerlijk. Er gebeuren veel aanpassingen aan een ontwerp vooraleer het in productie gebracht wordt. De slaagkansen van een product in de markt moeten goed afgewogen worden en de designer moet openstaan voor eventuele aanpassingen.

De combinatie van designer en manager in éénzelfde persoon is volgens dhr. Feldbrugge moeilijk. Zaakvoerders denken anders en zijn vaak minder creatief. In het geval van Feld is het een voordeel dat de zaakvoerder, dhr. Feldbrugge, een industriële zakelijke aanpak heeft en het creatieve overlaat aan de ontwerpers zelf. Commercieel zijn is vaak moeilijk te combineren met creatief zijn. Ontwerpers worden door de zaakvoerder attent gemaakt op rationele zaken zoals de grenzen aan het productieproces. Ontwerpers zouden in principe op de hoogte moeten zijn van, en meewerken aan de marketing van hun product. Ideeën over hoe het object het best op de markt gebracht wordt en bijvoorbeeld de verpakking, kunnen heel creatief zijn en van de ontwerper zelf komen. Een goede ontwerper, wat Alain Berteau zeker is volgens dhr. Feldbrugge, is best op de hoogte van de bestaande en innovatieve materialen, kent het productieproces en zijn mogelijkheden en heeft kennis van marketing en verkoop. De wisselwerking tussen designers en managers, waar managers leren om creatieve oplossingen te bedenken voor bepaalde problemen kan zeker verrijkend zijn volgens dhr. Feldbrugge. In een creatieve en intuïtief gedreven omgeving kan een manager problemen op een creatieve manier benaderen en heel succesvol zijn. Het feit dat Alain Berteau de nieuwe artistieke directeur van Feld wordt, met als hoofdverantwoordelijkheden de marketing en het imago van Feld, toont aan dat een ontwerper economische kennis en creatieve capaciteiten kan combineren.

Op projectniveau speelt de communicatie tussen designer en manager sterk, zoals reeds in de vorige alinea besproken is. Verder is het voor Feld mogelijk om flexibel te zijn en vernieuwend te blijven doordat men de productie uitbesteedt. Het productieproces van een bepaald object kan steeds worden stopgezet als het niet winstgevend genoeg is. Doordat er geen grote investeringen gedaan moeten worden om de productie op te zetten, lijdt Feld hierdoor ook geen grote verliezen. Feld vertrekt bij de ontwikkeling van zijn producten van de noden van de klant en de vraag 'Wat wil de markt?'. We kunnen echter niet spreken van een specifieke communicatie met de klanten tijdens het ontwikkelingsproces. Het is dus niet zo dat de producten in samenwerking met klanten ontstaan of dat klanten inspraak hebben in het gamma van Feld. Op termijn zal het contact met klanten hier misschien wel invloed op uitoefenen.

Functionaliteit blijft de primaire vereiste voor een interieurobject of een meubel en het ontwerp is een toegevoegde waarde dat het product een eigen identiteit moet geven. Het verlangen om het product aan te kopen wordt sterk bepaald door het design. De competitiviteit van Feld ligt in de meerwaarde die ze bieden door innovatief te zijn en kwaliteit te leveren door bijvoorbeeld te

werken met de beste materialen. Vóór zijn op de concurrentie met grensverleggende ontwerpen levert succes in de designmarkt. Een goede service moet volgens dhr. Feldbrugge steeds aanwezig zijn, omdat je anders een slecht merkimage gaat creëren wat je succes niet ten goede komt. Een minimale auteursrechtelijke bescherming is aangewezen en al de producten van Feld zijn dan ook beschermd. Een Belgische lijn, die internationaal erkend is, is er volgens dhr. Feldbrugge tot op heden niet.

In een designonderneming mogen we niet álles design gaan noemen. Feld brengt hedendaags meubilair maar de creatieve, intuïtieve manier van werken betekent echter niet dat design in de hele onderneming vervat zit. Niet iedereen wordt in het designproces betrokken en uiteindelijk is zaken doen een rationeel proces.

De reden waarom designmeubels duurder zijn ligt niet alleen in het inventieve ontwerp, maar ook in de hoge kosten van de kwaliteitsmaterialen en de publiciteit om naamsbekendheid te creëren. Design is duur maar kan volgens Feld wel betaalbaar zijn. Dat is dan ook één van de belangrijkste streefdoelen van Feld.

Je moet als bedrijf bewust zijn van je eigen mogelijkheden en beperkingen en hierbinnen zo creatief mogelijk proberen te zijn. Bij het uitwerken van nieuwe concepten probeert men bij Feld de grenzen echter niet specifiek vast te leggen en zo breed mogelijk te gaan. Ze houden zich niet bewust aan enkel het produceren en verdelen van meubels, maar hebben bijvoorbeeld ook een verlichtingsobject in hun gamma zitten. Iets waarvan de kennis eerst ontbrak, zeker op het gebied van standaarden. Dit mag echter geen al te grote barrière zijn. Wanneer er bijvoorbeeld een bestelling van dit verlichtingselement uit Dubai komt gaat Feld kennis opdoen over verlichtingsstandaarden in Dubai. Men heeft zich deze vraag niet gesteld alvorens het opstarten van de productie van dit object. Het was een innovatief product waar dhr. Feldbrugge iets in zag en de rest volgt dan wel.

Het al of niet gebruiken van een 'design brief' kunnen we hier ook vermelden. Wanneer Feld op de projectmarkt in de kantoorwereld wil gaan werken dan zal een design dossier over het hele project een vereiste zijn. Bij de ontwikkeling van één object werkt men echter niet met een design dossier. De communicatie tussen Dhr. Feldbrugge en de designer, tijdens het ontwikkelingsproject, gebeurt dus niet via een design dossier. De evaluatie van de bestaande producten gebeurt voornamelijk aan de hand van het rendement van het product. Als dit onvoldoende is, wordt de lijn gewoon stopgezet.

Tot slot speelt op het individuele niveau van de ontwerper de mogelijkheid om creatief te zijn en een eigen inbreng te hebben. Dit moet zoveel mogelijk gestimuleerd worden volgens dhr. Feldbrugge zodat de externe ontwerpers vernieuwend werken en hun eigen ding kunnen doen.

Door een goede wisselwerking tussen de designer en de zaakvoerder aan te houden komt men samen tot een creatief commercialiseerbaar object. De zaakvoerder houdt de ontwerper op de hoogte van de productietechnieken zodat er geen tijd verloren gaat aan onrealiseerbare objecten. Creatief zijn binnen je grenzen is de sleutel naar succes. De individuele creatieve input van de designers is vrij maar wordt wel bijgestuurd door de visie van Feld en meer bepaald door dhr. Feldbrugge. Een designer moet dit ook kunnen aanvaarden in de onderlinge samenwerking.

4.2.3 Conclusie

De specifieke strategie en managementprocessen die Feld toepast leveren nieuwe inzichten in het onderzoek naar succesvolle designintensieve born globals. We willen in deze conclusie de vernieuwende inzichten en belangrijkste punten die in de case Feld naar voren zijn gekomen kort samenvatten.

De juiste partners kiezen, een goed merkimage opbouwen en dus een perfecte service leveren, en naambekendheid verwerven zijn belangrijke parameters in de strategie van Feld. Ze bieden een breed gamma van innovatieve producten aan waarbij ze een hoge kwaliteit nastreven door de beste materialen te gebruiken. Functionaliteit blijft de primaire vereiste maar een creatief design geeft het object een hoge toegevoegde waarde. De productie wordt uitbesteed en een goede relatie met de producenten is nodig. Door te produceren in grote series beoogt men meer betaalbare designobjecten op de markt te brengen. Feld werkt met externe ontwerpers binnen een platte hiërarchische structuur om een zo creatief mogelijke output te creëren en een grote variëteit aan te kunnen bieden. Goede onderlinge communicatie tussen dhr. Feldbrugge en de ontwerpers is onontbeerlijk om een product op de markt te kunnen brengen met grote slaagkansen en voldoende rendement, wat toch betaalbaar is voor de klant. De keuze van de ontwerpers is dan ook cruciaal en beoogt in de eerste plaats een goede samenwerking. De ontwerpers worden attent gemaakt op hun grenzen en de bestaande mogelijkheden maar men probeert hen zo vrij mogelijk te laten en de creativiteit zo min mogelijk in te perken. Deze strategie moet flexibel kunnen zijn en aangepast kunnen worden doorheen de jaren, aan veranderingen in de markt en nieuwe noden en eisen van de klant. Vernieuwend zijn geldt voor Feld niet enkel op gebied van hun product maar ook op gebied van aanpak, marketing, bedrijfsstructuur, etc.

4.3 **indera**

4.3.1 Context

De NV Indera is opgericht in 2004 en valt onder het moederbedrijf Mecam, een familiebedrijf gelegen te Dilsen-Stokkem. Mecam is de grootste zitmeubelfabrikant van België. De NV Indera en de Mecam groep zijn onafhankelijk van elkaar. Dhr. Carl Meers is de oprichter en huidige manager van Indera, maar werkte voorheen als familielid in het moederbedrijf Mecam. Mecam produceert vooral klassieke kwaliteitsmeubels en de persoonlijke interesse voor design bracht dhr. Meers ertoe een aparte NV voor designmeubels op te richten. Hij wilde creatiever zijn en creëren en vond geen voldoening op de markt van het klassieke meubel.

Vanaf het begin werd de wereldmarkt als doelmarkt beschouwd, met in eerste instantie de Europese markt. De focus op de wereldmarkt is noodzakelijk binnen de designniche en is een onderdeel van de bedrijfsstrategie van Indera. De Belgische markt is te klein en een snelle exportgroei en dus stijgende afzet, is noodzakelijk om te kunnen overleven. De internationale nichemarkt van designmeubilair waarin Indera werkt wordt steeds groter en bezit veel potentieel in de toekomst. Er is volgens dhr. Meers ook aangetoond dat de thuismarkt en dus het designbewustzijn van de Belgen blijft groeien. Indera probeert de markt te bespelen met universele ontwerpen voor de homogene designbewuste consument op de wereldmarkt.

Het was een risicovolle stap om te starten met Indera aangezien dhr. Meers, die een opleiding economie volgde aan de Economische Hogeschool Limburg (nu Universiteit Hasselt), geen ervaring had met export noch met design(management). Binnen de Mecam groep richt men zich namelijk op de Belgische en Nederlandse markt met een klassiek product.

Omdat alles aan Indera nieuw is voor dhr. Meers ziet men de ontwikkeling van de thuismarkt als een testfase waarin een distributienetwerk uitgebouwd wordt om de Belgische markt te omvatten. Dit leerproces moet Indera helpen om de buitenlandse markt efficiënter te gaan benaderen. Indera heeft deze fase eigenlijk nog maar net afgerond en gaat dit jaar effectief starten met het uitbouwen van een uitgebreide exportmarkt, mede door naar de beurs in Milaan te gaan. Er zijn wel al eerste contacten gelegd in de Scandinavische landen, Zwitserland, Griekenland, Frankrijk, Australië, etc. Verschillende markten worden tegelijkertijd bespeeld. Het huidige exportaandeel van Indera ligt echter nog maar op 20 procent van de totale omzet. Het is in de nabije toekomst de bedoeling om de testfase af te ronden en de focus - en dus de omzet - te verleggen naar de wereldmarkt. Binnen de born global context zien we Indera als een bedrijf dat op weg is om een aandeel van 70 procent export te halen de komende jaren en dus toch past in het onderzoek.

4.3.2 Case beschrijving

We baseren ons op de structuur en de vijf niveaus van Hales (1993), beschreven onder 2.3, bij het uitwerken van de informatie uit de praktijkstudie van Indera.

Op macro-economisch niveau zien we dat de eerste contacten van Indera in de exportmarkt gerichte keuzes zijn, gebaseerd op grondig vooronderzoek. De keuze van de exportlanden wordt bijvoorbeeld gesteund door de aanwezigheid van 'design minded' consumenten die voldoende kapitaalkrachtig zijn. We mogen het gebruik van het internet niet onderschatten in de keuze van de agenten en distributeurs, en bij de eerste contacten op de buitenlandse markt.

Op micro-economisch niveau spreken we over de klanten en de leveranciers van het bedrijf en de contacten tussen hen en Indera. Agenten of distributeurs zijn de klanten van Indera en de effectieve verdelers van de meubels naar de eindconsument toe. Zij worden gekozen op basis van hun enthousiasme, ervaring en kennis. De communicatie met de klant, vaak de verantwoordelijke van een winkel van designmeubels, is vooral op beurzen sterk aanwezig. Hier hoort en ziet men de klant en kan men naar aanleiding van gesprekken met hen, gevolg geven aan de (nieuwe) noden van de markt. Deze communicatie is heel belangrijk om op lange termijn succesvol te blijven. Wanneer je op zoek gaat naar een verdeler zijn je website en je promotiemateriaal zoals naamkaartjes, folders en de stand op de beurs, enorm belangrijk. Het designimago dat je wilt uitstralen moet hierin aanwezig zijn en dit bepaalt mee je naambekendheid en status in de designwereld. Contacten met agenten en distributeurs in het buitenland zijn in eerste instantie ook gebaseerd op je website. Je producten worden via de foto's en lay-out op de website en in de folder gekeurd.

De relatie met Mecam als toeleverancier is enorm hecht, wat een voordeel is voor Indera in de productie van zijn meubilair. Mecam levert zoals een externe leverancier half afgewerkte producten aan Indera. Indera beschikt over eigen arbeiders om de producten verder te vervolledigen maar huurt hiervoor wel de machines en ruimte van Mecam. Beide (merk)namen worden evenwel zo weinig mogelijk met elkaar in verband gebracht aangezien de klassieke producten van Mecam binnen de designniche een inferieur imago hebben. Het imago van een designmerk is heel belangrijk en Indera wil zich dan ook liever los van Mecam positioneren in de markt. Indera heeft verschillende leveranciers van stof, leder, hout, schuim, etc. van over heel Europa.

Het derde niveau van Hales is het bedrijfsniveau. Hier komen de concurrentie, de strategie en de keuze van designers in de onderneming aan bod. Kennis van de concurrentie doet men vooral op op de beurs. Aangezien Indera zich op een sterk concurrentiële markt bevindt, moet men anders durven zijn en gaat men dus zeker niet de strategie van de concurrentie volgen. Het is echter wel noodzakelijk om op de hoogte te zijn van de concurrentie, om je eigen positie

beter in te kunnen schatten en hierop in te spelen. Bedrijven uit landen zoals China worden niet als een bedreiging of concurrentie gezien aangezien men daar niet creatief is maar enkel volger is en dus kopieert. De voornaamste concurrenten van Indera bevinden zich op de West-Europese markt, waar iedereen trendsetter probeert te zijn en het aanbod dus heel uitgebreid is. Indera beschouwt de grote bekende designmerken als zijn concurrenten en probeert via originaliteit een plaats te verwerven op de markt.

De strategie waarin berekend risico nemen een belangrijke plaats inneemt, wordt gedeeltelijk op voorhand bepaald. Innovatieve, flexibele en functionele designobjecten voor binnenshuis ontwikkelen en een sterke wereldoriëntatie, zijn de voornaamste kenmerken van de strategie. De praktische uitwerking is volledig nieuw voor dhr. Meers en dus is er op bepaalde vlakken enige bijsturing nodig door ervaring en bij het leren uit je fouten. Flexibiliteit in je strategie inbouwen is nodig om op lange termijn vernieuwend te blijven. Indera heeft in zijn korte bestaan zijn algemene strategie echter nog niet moeten aanpassen.

Indera heeft een financiële planning voor vijf jaar opgesteld bij de oprichting van de NV in 2004. Als deze periode verlopen is gaat men beslissen hoe men verder gaat. Het doel is uiteraard winst maken en Indera is goed op weg om een vaste speler te worden op de markt. Strategisch gezien is Indera nu nog een erg kleine speler op de markt, die zijn plaats probeert te veroveren binnen de zeer concurrentiële omgeving. Dhr. Meers beaamt dat het belangrijk is om voldoening te halen uit je onderneming en beschrijft Indera als een kind waar je alles voor doet en elke dag aan werkt. Persoonlijk is het voor hem duidelijk dat hij binnen Indera zijn energie en drang om te creëren kwijt kan. Dhr. Meers vermeldt ook dat zaken doen en manager zijn een grote dosis creativiteit verlangt. Het artistieke, innovatieve product waar hij mee werkt heeft zeker ook een invloed op de creativiteit die hij toepast in het managen. De verwachtingen in groei en exportuitbreiding zijn enorm groot, vooral naar aanleiding van de komende beurs te Milaan. Dhr. Meers vermeldt dat hij zeker intuïtiegedreven tewerk gaat als manager van Indera. Het gaat dan ook om een totaal nieuw project waar hij tot nog toe geen ervaring mee heeft.

De algemene planning en budgettering gaan van dhr. Meers uit, als manager van Indera. Ook de financiële strategie en de keuze om bijvoorbeeld vooral te investeren in ontwikkeling, wordt door hem bepaald. Indera investeert dus vooral in ontwikkeling en veel minder in marketing. Reclame in tijdschriften en advertentiecampaagnes zoals de grote concurrenten doen, is op dit moment bijvoorbeeld veel te duur. De specifieke kostenramingen worden dan weer door de ontwikkelingsverantwoordelijke gedaan.

Design is de basis en de reden van bestaan van Indera en krijgt dus een belangrijke zonet prioritaire plaats binnen de onderneming. De bedrijfscultuur en bedrijfsstructuur worden hierdoor sterk bepaald. Indera heeft een zeer platte hiërarchische structuur. Dit komt doordat

men met een totaal van 15 voltijdse werknemers een klein bedrijf is, maar ook omdat de mentaliteit van dhr. Meers een open karakter en verantwoordelijkheid aan elke individuele persoon voorschrijft. Het gevolg van deze bedrijfsstructuur is dat creativiteit een plaats krijgt en geuit kan worden.

Men heeft mensen vast in dienst voor administratief werk, er is een verantwoordelijke verkoop, een ontwikkelingsverantwoordelijke, een exportmanager en er zijn arbeiders die in staan voor de fabricage van de meubels. Verder worden er op freelance basis creatieve profielen aangeworven om bijvoorbeeld de grafische lay-out van brochures te ontwerpen, om op gebied van textiel en leder mee te helpen of om standen voor de beurs mee te ontwikkelen. De designers van Indera worden allemaal extern aangeworven. Men beschikt niet over interne designers of een in-house designteam, enkel over een ontwikkelingsverantwoordelijke. Deze ontwikkelingsverantwoordelijke is designer van opleiding, maar hij voert deze functie niet expliciet uit. Het ontwerpproces wordt overgelaten aan de extern aangetrokken designers. Hij is wel verantwoordelijk voor de algemene ontwikkeling van een object en speelt dus een belangrijke rol in het bedrijf. Het grote voordeel van deze bewuste keuze om enkel met externe designers te werken is de mix van ideeën van verschillende mensen en de diverse invalshoeken die tot creatieve ontwerpen leidt. Het nadeel is dat het ontwerpproces veel meer tijd vraagt. De designer moet zich steeds verplaatsen als het nodig is en is niet altijd beschikbaar in de nabije omgeving. Het aanwerven van interne designers staat echter ook op termijn niet in de strategie van Indera. Dhr. Meers vermeldt dat interne designers vaak oogkleppen op hebben doordat zij het bedrijf en zijn beperkingen té goed kennen. Hierdoor gaan ze hun creativiteit niet ten volle benutten en zijn ze beperkt in hun denken.

De keuze van een designer is een lang en moeilijk proces voor dhr. Meers. De designer moet op persoonlijk gebied met dhr. Meers overeenkomen. Naambekendheid van een designer speelt een rol maar is geen noodzakelijke voorwaarde. Indera werkt samen met Fabiaan Van Severen, een bekende naam binnen de designwereld, maar ook met Gert van der Vloet, een onbekende, waarvan ze het eindwerk in productie brachten. Indera verlangt van de designer dat hij/zij het ontwikkelingsproces op de voet volgt. Een goede en nauwe samenwerking is absoluut noodzakelijk om tot een goed ontwerp binnen het idee en de onderneming Indera te komen.

De designer wordt in de eerste plaats gebriefd over Indera via het zogenaamde DNA van Indera. Er wordt van een designer verlangd dat hij gaat ontwerpen volgens dit DNA en dat zijn ontwerp/idee dus past binnen dit DNA. Een belangrijke topic in dit DNA is bijvoorbeeld het belang dat Indera hecht aan het vertalen van een beleving in de meubels. De functies van het meubel zoals zitten, liggen, hangen etc. worden in vraag gesteld. De relatie tussen de gebruiker en de omgeving moet perfect zijn. Dit DNA van Indera is noodzakelijk, want de collectie moet een geheel vormen of er moet een rode draad zijn in het totale gamma. Op vormelijk gebied

zijn er echter geen instructies naar de ontwerper toe. De designer moet volgens dhr. Meers zoveel mogelijk vrijgelaten worden in zijn ontwerp en creativiteit. Het is wel de taak van de manager om een designer op de hoogte brengen van de economische en commerciële realiteit. Veel ontwerpers leven volgens dhr. Meers met hun hoofd in de wolken en maken soms eerder creaties die bestemd zijn voor musea dan wel goede commerciële producten. Wanneer ze echter bewust gemaakt worden van de economische realiteit gaat er geen tijd verloren aan onuitvoerbare of onverkoopbare ontwerpen.

Design zit vervat in de hele onderneming omdat men een uniforme uitstraling probeert te bereiken door design te betrekken in alle aspecten en communicatiemiddelen naar de klant toe zoals de showroom, de folders, de website, de naamkaartjes etc. Op gebied van personeel probeert dhr. Meers de medewerkers zoveel mogelijk designbewust te maken door bijvoorbeeld elke werknemer, van arbeider tot manager, uit te nodigen op 'Interieur Kortrijk', de jaarlijkse Belgische designbeurs. Op die manier leren alle medewerkers welk product Indera juist produceert en op welke markt men werkt. Iedereen staat dan op dezelfde lijn en begrijpt de strategie van het bedrijf binnen de designniche beter. Indera biedt opleiding aan aan zijn personeel, binnen ieders domein. Administratieve functies krijgen bijvoorbeeld training in service en klantgerichtheid, terwijl de verantwoordelijke ontwikkeling dan weer opleiding krijgt in nieuwe materialen.

Het idee van de designer en de manager in dezelfde persoon is volgens dhr. Meers eerder een uitzondering. Designers zijn vaak slordig en hebben veelal niet de capaciteiten van een goede manager maar beschikken echter wel over een enorm potentieel aan creativiteit. Een eigen bedrijf runnen vergt discipline en is dus niet voor elke designer weggelegd. Deelname van de designer aan het managementproces is volgens dhr. Meers niet nodig. Hij ziet hier geen positieve of noodzakelijke bijdrage. Designers hebben dan ook geen inspraak in marketingaangelegenheden of strategische keuzes binnen Indera. Ze zijn enkel verantwoordelijk voor een innovatief meubelontwerp in de lijn van het DNA van Indera.

Op projectniveau, het vierde niveau binnen het model van Hales, spreken we over de ontwikkeling van een designobject en vormgeving als belangrijkste kenmerk in het product. Indera heeft op dit moment een beperkt gamma van designproducten, waaronder zetels, stoelen en enkele tapijten. Men heeft onvoldoende capaciteit om ineens een heel uitgebreid gamma aan te bieden en wil stap voor stap groeien op dit gebied. Men houdt zich bewust aan interieurobjecten omdat men hier over voldoende kennis beschikt. Tuinmeubilair wordt bijvoorbeeld bewust uitgesloten. Dhr. Meers meldt dat het belangrijk is als bedrijf om te weten wat je kan en wat niet. Verdere uitbreidingen van het gamma met tafels en stoelen is wel mogelijk in de nabije toekomst en is een onderdeel van de strategie. Veel hangt af van het succes van Indera en de vraag van de klant. Er werd evenwel aangebracht dat je succes ook ligt

in het kunnen verleggen van je grenzen. Hiermee wordt voornamelijk het vernieuwen op gebied van ontwikkeling bedoeld. Een designer moet creatief zijn binnen de grenzen van een commercieel haalbaar product. De grenzen van de productiemogelijkheden en het productieproces worden door te investeren in ontwikkeling wel continu verlegd. Wanneer je je grenzen kan verleggen kan je steeds voor zijn op de concurrentie en vernieuwend zijn.

Al de objecten in het gamma van Indera zijn auteursrechtelijk beschermd. Dit is een dure maar noodzakelijke aangelegenheid. Indera is echter ook bewust bezig met het ontwikkelen van moeilijk kopieerbare meubels. Volgens dhr. Meers maak je het 'copycats' veel moeilijker wanneer je hoogtechnologische concepten ontwikkelt en gebruikt in je productie. Dit is dan ook één van de redenen van de keuze om vooral in ontwikkeling te investeren en minder in marketing. Een andere reden is dat je hierdoor jezelf kan onderscheiden van je concurrenten.

Trendsetter zijn in vormgeving, is heel belangrijk, maar ook klantgericht zijn en kwaliteit bieden, vormen een onderdeel van de strategie van Indera. De productie gebeurt volledig in België en is in eigen handen. Enkel de fabricage van de bijzettafeltjes wordt uitbesteed. Aangezien de productie arbeidsintensief is en arbeid duur is in België, bevindt het product zich in een hogere prijsklasse. Doordat men het luxesegment van design bespeelt én doordat men innovatief is, wordt deze hoge prijs aanvaard. De kenmerken die Indera dus competitief maken zijn een flexibele, innoverende designcollectie en de hoge kwaliteit. Dit laatste kenmerk is gebaseerd op de bestaande kennis binnen de Mecam-groep. Een zeer belangrijk differentiatiekenmerk van het gamma van Indera is derhalve de mogelijkheid om je meubel te personaliseren. De flexibiliteit in de samenstelling van een zetel naar wens en op maat van de klant is enorm. Enkel de onderstellen worden in serie geproduceerd. De rest van de zetel, waarbij de klant kiest uit welk stof of leder het zitmeubel gemaakt wordt, wordt op maat gefabriceerd.

Er bestaat volgens dhr. Meers een soort van Belgische lijn binnen het design. Hij situeert het Belgisch design ergens tussen het strakke kubistische Scandinavisch design en het chique Zuid-Europese design, waarbij de Belgische lijn het goede van beide omvat. Belgisch design kent een sterke groei en de creatieve sector bloeit.

Een nieuw product, een prototype, wordt in de eerste plaats getest op een interieurbeurs. De reacties van de markt vormen de feedback naar Indera toe en bepalen de verdere productie en verdeling van het meubel. Als er vraag is van de klant wordt er uiteraard geproduceerd.

Het laatste niveau is het persoonlijke, individuele niveau binnen het proces van ontwerpen en ontwikkelen. Creativiteit en persoonlijke inbreng van de designer en medewerker spelen op dit niveau. Het stimuleren en ondersteunen van de creativiteit binnen Indera is vooral gebaseerd

op vrijheid en verantwoordelijkheid. Elke werknemer heeft zijn verantwoordelijke en is specialist in zijn vakgebied. Als er problemen zijn zal dhr. Meers op de hoogte gebracht worden maar is het de verantwoordelijkheid van de specialist in kwestie om het probleem – in samenspraak - op te lossen. Communicatie is belangrijk om een probleem op te lossen, maar de eindverantwoordelijkheid ligt in principe bij de persoon zelf. Individuele creativiteit en input van de externe designers moet zo breed mogelijk gelaten worden. Daarom zijn er geen richtlijnen op gebied van vormgeving vastgelegd in het DNA van Indera.

4.3.3 Conclusie

De case Indera was een interessante case omdat het bedrijf toch een iets andere structuur heeft dan de twee vorige cases. Er is een link met een moederbedrijf en de productie ligt volledig in eigen handen, in tegenstelling tot Waco en Feld. Ondanks deze verschillen waren er toch gelijklopende managementprocessen- en factoren, in vergelijking met de andere cases en de theorie in de eerste fase van het onderzoek. Bedrijven die in dezelfde sector opereren en designobjecten ontwikkelen en exporteren gaan op sommige vlakken allicht op een gelijkaardige manier tewerk. We willen in deze conclusie de belangrijkste factoren van de case Indera samenvatten zodat we een overzicht krijgen van de informatie uit deze praktijkstudie.

De designgeoriënteerde strategie en wereldfocus is gebaseerd op opportuniteiten die men ziet op de wereldmarkt. Kennis van meubels is aanwezig maar opereren binnen het designsegment, en exporteren is nieuw. De thuismarkt wordt gebruikt als testmarkt en een distributienetwerk uitbouwen op deze markt wordt gezien als een testfase. De keuze van de exportmarkten is gebaseerd op grondig vooronderzoek en de keuze van de agenten gaat uit van de kennis, ervaring en het enthousiasme dat men peilt bij de agent. De beurs is de belangrijkste plaats om een grondige en gefundeerde communicatie met de klant te onderhouden en om nieuwe prototypes te testen. Ook de kennis van de concurrenten wordt voornamelijk op beurzen opgedaan. Een designimago uitstralen doet Indera via hun website, folders, naamkaartjes, beursstand, etc. Dit is noodzakelijk in de wereld van design en heel belangrijk in de eerste contacten met een potentiële klant. Anders durven zijn, een trendsetter zijn en origineel zijn is een must in de concurrentiële markt waarin Indera werkt en berekend risico nemen hoort hier zeker bij. Leren uit de ervaring in de praktijk en bijsturen indien nodig, is een onderdeel van de werkwijze van Indera. Om op lange termijn te blijven bestaan zal ook een zekere flexibiliteit in de strategie nodig zijn. Op persoonlijk gebied voldoening halen uit wat je doet en als manager ook een grote dosis creativiteit gebruiken om het geheel te leiden, maken van dhr. Meers een succesvol leider van Indera. Indera investeert vooral in ontwikkeling en niet in (te dure) marketing. Je grenzen kunnen verleggen als onderneming is belangrijk. Het kopiëren van je producten wordt hierdoor ook bemoeilijkt. De onderneming heeft een zeer platte hiërarchische bedrijfsstructuur waar elk individu zijn verantwoordelijkheid heeft. Creativiteit binnen Indera steunt dan ook vooral op deze vrijheid en verantwoordelijkheid van elk individu. Alle designers

worden extern aangeworven en krijgen een briefing over Indera en zijn strategie en doelstellingen. Er is geen briefing over de vormgeving zelf maar ze worden wel gewezen op de commerciële aspecten. Designers moeten op persoonlijk gebied overeen komen met dhr. Meers en bereid zijn het ontwikkelingsproces op de voet te volgen. Designers hebben geen inspraak in het managementproces. Alle medewerkers worden zoveel mogelijk designbewust gemaakt en opleiding binnen het vakgebied van de werknemer in kwestie, is ook aanwezig. Het gamma van Indera wordt bewust beperkt tot interieurobjecten en de productie is volledig in eigen handen. Een kwalitatieve, flexibele en innovatieve designcollectie aanbieden is dé doelstelling van Indera.



4.4.1 Context

Het verlichtingsbedrijf Dark werd in 2000 opgericht door Marnick Smessaert en groeide in een enorm tempo uit tot een internationaal gekende speler op de verlichtingsmarkt. Dark ligt in het West-Vlaamse Maldegem. Hier vindt de assemblage van de verlichtingsobjecten plaats evenals de administratie, brainstorming, afwerking en verzending. Dark exporteert vandaag 70 procent van zijn omzet via een netwerk van Dark-verdelers, naar 54 landen wereldwijd. Initieel richtte men zich op de Belgische en de Franse markt met de Dark producten. De aanwezigheid op internationale beurzen, vanaf de start, en de aandacht van de pers, zorgde ervoor dat de internationalisatiefase in een immens tempo is doorlopen. Het is nu de bedoeling om te groeien per land en niet zozeer om het aantal landen nog verder uit te breiden.

De producten van Dark zijn atypisch, speciaal, innovatief en vooral anders. De lichtarmaturen van Dark zijn 'love or hate' producten met unieke vormen, kleuren, speciale omvang en bestaande uit vernieuwende materialen. Ze wekken een emotie en passie op die vooral bij de hedendaagse hippe en trendy consument gegeerd zijn. Dark wil het praktische en functionele van verlichting combineren met schoonheid én Dark wil opvallen. Design is voor Marnick Smessaert de perfecte mix tussen mooi, functionaliteit en verrassing.

Dark vergelijken met een concurrent is moeilijk, omdat het als onderneming op een aparte manier tewerk gaat en anders denkt dan de gemiddelde onderneming. Dhr. Smessaert spreekt over Dark als een platform of project en niet als een typisch bedrijf waar alle keuzes gebaseerd zijn op geld en winst. Dit is voor Dark niet de hoofdzaak. Het 'whaw-effect' van de producten is prioritair. Dark wordt dan ook gezien als de meest trendzettende speler in zijn sector en ontving maar liefst 22 internationale designprijzen op vijf jaar tijd.

Marnick Smessaert studeerde aardrijkskunde te Leuven en werkte in verschillende bedrijven vooraleer hij Dark opstartte. Eerst werkte hij als 'account manager' bij een meubelfabrikant in Meulebeke. Vervolgens was hij 'general manager' bij Imes, een distributeur van technologische materialen. Daarna werkte hij vijf jaar als 'sales en marketing manager' bij het verlichtingsbedrijf Target Lightening, die zich bezighouden met technische verlichting. Deze 15 jaar ervaring in sales, marketing en management bundelde hij om van Dark een internationaal succesvol verlichtingsbedrijf te maken met een eigen visie, stijl en aanpak. Marnick Smessaert vermeldt dat hij voornamelijk geleerd heeft dat 'people management', visie en strategie cruciale factoren zijn. Dhr. Smessaert houdt zich, naast het dagelijkse management van Dark, in hoofdzaak bezig met Sales en R&D. Tot op heden volgt hij elk exportland persoonlijk op. In de toekomst zal dit door de aanhoudende groei onhoudbaar worden, en gaat men hiervoor een exportmanager aanstellen.

Dark is een succesvol bedrijf en heeft de capaciteiten en visie om dit succes verder te laten groeien. De exportverkoppen blijven groeien. De tevredenheid en voldoening is groot. Deze wordt mede gedragen door de naambekendheid van Dark op wereldniveau en de erkenning die de producten wereldwijd krijgen. De welverdiende designprijzen zijn een bewijs van de succesproducten en een bevestiging dat ze goed bezig zijn. De Dark collectie krijgt ook een tentoonstelling in het Design Museum van Gent, van december 2006 tot april 2007. Dit bewijst nogmaals de erkenning - binnen de eigen landsgrenzen - van de designobjecten die Dark ontwikkelt.

4.4.2 Case beschrijving

Ik sprak met de commercieel directeur van Dark, mevr. Line De Baerdemaecker en met één van de twee productontwikkelaars die vast in dienst zijn bij Dark, dhr. Ronny Pieters. De communicatie met dhr. Smessaert zelf verliep voornamelijk via e-mail. De verkregen informatie wordt hier vervolgens uitgewerkt binnen de structuur van de vijf niveaus van Hales (1993).

Op macro-economisch niveau kunnen we stellen dat Dark exporteert naar een enorm aantal landen en dus aanwezig is op de wereldmarkt. De contacten met het buitenland worden voornamelijk gelegd via het internet, na een eerste kennismaking op internationale beurzen. De verschillende landen worden gekeurd op hun mogelijkheden en vaste agenten worden gezocht. Dark geeft bijvoorbeeld prioriteit aan landen zoals Australië, waar een afzet in grote hoeveelheden mogelijk is. We kunnen hier ook vermelden dat de Oost-Europese markt een enorme groei kende de laatste tijd. Dark krijgt bovendien ook vaak éénmalige aanvragen voor hun producten uit landen waar (nog) geen specifieke Dark verdeler aanwezig is. Dan gaat men kijken wat voor bedrijf deze aanvraag doet en waar de producten terecht gaan komen. We spreken hier bijvoorbeeld over discotheken of grote bedrijven die Dark armaturen willen in hun interieur. Op de buitenlandse markt maakt Dark geen onderscheid tussen het leveren aan

groothandelaars of leveringen voor (grote) projecten. Op de Belgische markt is men wel zeer strikt en kan je niet rechtevree aankopen bij Dark te Maldegem, maar enkel via de verdelers van Dark in België. Ook architecten kunnen enkel de producten voorstellen in hun ontwerpen maar kunnen zelf niet rechtstreeks aankopen.

Het tweede niveau is het micro-economische niveau. Dark werkt met een netwerk van vaste agenten in de verschillende landen. Dit zijn groothandelaars die hun producten verder gaan verdelen. Zij verkopen uiteraard ook andere merken en dus niet exclusief Dark producten. In Duitsland en Frankrijk werkt Dark met eigen vertegenwoordigers die de plaatselijke contacten gaan leggen en zo dus gaan zorgen voor de verdeling van de producten op de markt. De eerste contacten verlopen via mailings naar mogelijke agenten en op beurzen, zoals reeds eerder vermeld. De snelheid en de ontwikkeling van de internationale verkopen is gebaseerd op de mogelijkheid om per land de ideale combinatie van personen, collectie en lokale kracht te kunnen selecteren. Dhr. Smessaert wijt dit ook aan de kracht van hun originele producten.

Het imago dat Dark wil uitstralen komt zeker ook tot uiting in hun communicatiemiddelen. Een opvallende fluo-roze catalogus en speciale website dragen bij tot het vernieuwend zijn en het willen opvallen van Dark. Hier speelt ook de stand op de beurs een belangrijke rol. Een opvallende stand waar je niet zomaar voorbijloopt, is het stokpaardje van Marnick Smessaert. De naam Dark moet verbonden worden met 'cool' en nieuw, en naambekendheid is zeer belangrijk binnen de sector. Men wil zich niet specifiek profileren als 'trendy', maar ervaart dat alles wat hip en hot is kiest voor Dark, alsof dat het enige alternatief is om zich als 'anders' te profileren. Het gaat ook niet alleen om andere lampen, maar ook om een aparte levensstijl die Dark uitstraalt en die een bepaald nichepubliek aanspreekt. Dark armaturen worden vaak gebruikt in de horeca, in winkels, in bedrijven en in allerlei publieke ruimtes. Het zijn 'eyecatchers' die centraal hangen en de hele ruimte bindt. Dit soort opvallende en vaak grote armaturen worden door andere fabrikanten nauwelijks ontwikkeld. Nochtans ondervindt Dark dat er absoluut een grote vraag is.

Op het gebied van communicatie en marketing adverteert Dark enkel sporadisch in gespecialiseerde tijdschriften. De naambekendheid komt dan ook vooral van perscommentaren en internationale designprijzen. Nieuwe producten worden in de eerste plaats gepromoot op beurzen en via mailings. Wanneer er een belangrijke beurs op komst is wordt de catalogus herbekeken en worden nieuwe armaturen erin opgenomen. Er is een open communicatie met de (mogelijke) agenten en architecten op beurzen en kleine aanpassingen vanuit de markt zijn mogelijk, maar toch eerder uitzonderlijk. Men ontwikkelt een origineel product en gaat dit op de markt brengen. Een product wordt niet ontwikkeld in samenspraak met de consument. Wel gaat men in op bijvoorbeeld de evolutie van het bewustzijn van de consument van het milieu en zijn

omgeving. Men biedt bijgevolg ook de mogelijkheid om spaarlampen te gebruiken in de armaturen.

Het derde niveau van Hales is het bedrijfsniveau en behandelt de structuur, de werking en de cultuur van het bedrijf, evenals de concurrentie. Dark is geen traditionele productiefabriek. Men gaat bij elk concept op zoek naar een geschikte fabrikant voor de onderdelen van het armatuur. Dit geeft het bedrijf een enorme flexibiliteit in het uitbouwen van een origineel gamma van producten en bij de ontwikkeling van nieuwe concepten. Aangezien men niet gebonden is aan eigen productiemachines is er veel vrijheid en elk object uit het gamma heeft dan ook een totaal verschillend productieproces. De assemblage en de afwerking van de producten wordt wel in Maldegem zelf gedaan. Het ligt dus niet in de strategie van Dark om zoveel mogelijk uit te gaan besteden maar wel om zoveel mogelijk vrijheid te hebben op gebied van productiemogelijkheden. Daarom opteert men om per object op zoek te gaan naar de ideale producent van de onderdelen en op die manier flexibel te zijn op gebied van productie.

Flexibiliteit is in de strategie van Dark dan ook zeker aanwezig doordat men de productie van de onderdelen uitbesteedt en open staat voor allerlei nieuwe concepten. Men stelt zichzelf verder geen specifieke of algemene designdoelstellingen en elk object wordt afzonderlijk bekeken. Nieuwe trends zoals LED-verlichting worden opgevolgd en er wordt bekeken wat men hiermee kan doen. Men zal in alle opzichten iets totaal nieuw en anders willen ontwikkelen dan dat wat de huidige concurrenten op gebied van LED-verlichting op de markt brengen. Alle originele ideeën waar dhr. Smessaert iets in ziet zijn mogelijk.

Marnick Smessaert vermeldt dat de beste (marketing)managers diegene zijn die 'niet weten waar het bedrijf naar toe moet'. Je moet open staan voor alles, op alles voorbereid zijn en als onderneming gewend zijn om je op onbewandelde paden te begeven. Trendsetter willen zijn en anders zijn dan de concurrentie is voor Dark essentieel in hun strategie van originele, vernieuwende verlichtingsarmaturen. Kennis van de concurrentie is aanwezig, maar Dark doet vooral zijn eigen ding en zal de concurrentie dus zeker niet volgen in iets.

Het gamma van Dark is met zijn 32 objecten vrij uitgebreid en men doet continu aan productontwikkeling. Aangezien Dark zichzelf ook omschrijft als een ideaal platform voor design, staat de onderneming open voor allerlei nieuwe concepten en een grote dosis creativiteit. Momenteel ontwikkelt men enkel binnenhuisverlichting. Buitenverlichting vraagt andere kennis en technologie maar wordt daarom op termijn nog niet uitgesloten. Wel moet men in staat zijn degelijke producten af te leveren. Men zal dus niet zomaar armaturen voor buiten maken, die later niet bestand blijken tegen winterse weeromstandigheden.

In het begin had Dark een zeer vlakke structuur, waarbij enkele mensen alle taken uitvoerden en samen op eenzelfde bureau zaten. Door de groei is het aantal vaste werknemers gestegen tot 14 personen, inclusief assemblage, en is ook de structuur van Dark geëvolueerd. Meer mensen betekent meer onderlinge communicatie en dus automatisch meer structuur meldt dhr. Smessaert. Ieders functie ligt nu duidelijker vast, er zijn verschillende afdelingen en vaste vergaderingen per afdeling. Deze structuur is noodzakelijk om bijvoorbeeld een goede service te kunnen blijven leveren aan alle klanten. Men heeft ook een aankoopverantwoordelijke in dienst die de relatie met de fabrikanten en leveranciers onderhoudt en optimaal houdt. Doordat er meer mensen in dienst zijn wordt er efficiënter gewerkt en beter nagedacht over uitgaven, allocatie van middelen en kostenramingen. Wanneer er geen structuur en functieomschrijving is, worden bepaalde processen vertraagd en dit zal op termijn het succes van de onderneming gaan beperken, vermeldt mevr. De Baerdemaecker. Dark kan je echter niet klasseren als een bedrijf met een verticale structuur, integendeel. Er zijn enkele bureaus en functies uit noodzaak bijgekomen, wat evenwel geen invloed heeft op hoe men onderling met elkaar omgaat. Open communicatie, geen achterklap en alles bespreekbaar maken is prioritair in de bedrijfsvoering van dhr. Smessaert. Deze sfeer merk je meteen wanneer je het bedrijf binnenkomt. Van absolute hiërarchie is er geen sprake. De juiste mensen op de juiste plaats hebben is zeer belangrijk volgens mevr. De Baerdemaecker en dit wordt beaamd door dhr. Smessaert. Extra mensen aanwerven wordt binnen Dark als moeilijk ervaren. Zeker omdat men vaak te maken heeft met rushorders of deadlines, waarbij men tijdelijk extra technisch personeel moet aanwerven, wat vaak niet beschikbaar is.

Creativiteit op alle niveaus en binnen alle functies wordt aangemoedigd door de open en creatieve bedrijfscultuur. De selectie van de medewerkers is niet gebaseerd op designkennis of -interesse maar eerder op passie en eigenheid. Niemand wordt in een bepaald vakje geduwd. Vrijheid en verantwoordelijkheid van elk individu is vanzelfsprekend binnen Dark. Dark kan als onderneming dus omschreven worden als innovatieve organisatie met plaats voor creativiteit.

De verlichtingsarmaturen van Dark worden steeds ontwikkeld door een externe designer, in samenwerking met de twee interne productontwikkelaars van Dark en dhr. Smessaert zelf. De productontwikkelaars zijn van opleiding industrieel ingenieur en technisch tekenaar. Dark werkt steeds met externe designers voor het ontwerp en het initiële idee. Dit wordt dan bijgesteld met de technische kennis van de ontwikkelaars. Zij gaan alles ook uittekenen op de computer. Het ontwerp moet uiteraard niet enkel een designobject zijn, maar het moet ook functioneel zijn. De technische inbreng van de productontwikkelaars is dus onontbeerlijk. Het ontwerpproces wordt door dhr. Smessaert omschreven als een fluidum. Er zijn gedurende het hele proces meetings waar de vooruitgang van het proces besproken wordt, maar waar er zeker geen regels opgelegd worden voor het verdere verloop van het proces.

Er is dus een intense samenwerking tussen de designer en de productontwikkelaars maar ook tussen designer en de verantwoordelijke externe relaties en communicatie. Aangezien zij het product ontworpen hebben, geven ze zelf uitleg bij het object, zoeken ze een naam en hebben ze inspraak in hoeverre hun persoonlijke naam mag en vooral moet gebruikt worden in de media. Binnen Dark staat men ook open voor de inbreng van ontwerpers op het gebied van marketing. Het initiatief komt dan wel van de designers zelf en deze inbreng verschilt dus van persoon tot persoon. Als de ontwerper inspraak vraagt bij het ontwerp van bijvoorbeeld de verpakking van een object is dit geen probleem en wordt dit binnen Dark gestimuleerd.

De keuze van de externe ontwerpers wordt gedaan door Marnick Smessaert die iets ziet in hen en het gevoel heeft dat ze een succesontwerp kunnen maken. De keuze is gebaseerd op hun ontwerpen en niet op hun naambekendheid. Dark geeft aan jonge ontwerpers kansen en er zijn veel onbekende ontwerpers die dankzij Dark groot geworden zijn. Iedereen heeft evenveel kansen om voor Dark te mogen ontwerpen. Vriendschapsbanden en het goed overeen komen met elkaar op persoonlijk vlak, spelen ook een doorslaggevende rol bij de keuze van de ontwerper. Door de intense samenwerking tijdens het ontwikkelingsproces is het belangrijk dat men ook op persoonlijk vlak goed met elkaar overeen komt.

Men kiest binnen Dark voor externe ontwerpers omdat dit een grote diversiteit aan objecten in het gamma oplevert. Elke ontwerper heeft zijn specifieke kenmerken en als je slechts één of enkele ontwerpers vast in dienst gaat nemen, ga je nooit zo een grote diversiteit in je gamma kunnen inbouwen.

Alle producten van Dark zijn auteursrechtelijk beschermd en men maakt er een punt van dat al hun ontwerpen origineel zijn en niet gekopieerd zijn. Men is ook bewust bezig met het maken van moeilijk kopieerbare objecten door gebruik te maken van een speciaal productieproces en door een uitzonderlijke materiaalkeuze. Deze materialen zijn vaak niet frequent verkrijgbaar en gaat men zoeken op gespecialiseerde beurzen en in databases van materialen.

Over het bestaan van een Belgische of Vlaamse lijn vermeldde mevrouw De Baerdemaecker dat dit volgens haar vooral door de pers wordt opgedrongen. Men houdt ervan om dingen te promoten als 'Belgisch'. Consumenten in het buitenland zien echter niet aan de producten van Dark welke nationaliteit er aan verbonden is. Het behoort ook niet tot de strategie van Dark om zich als Belgisch te promoten of Vlaams design te ontwikkelen. Dark werkt trouwens ook met buitenlandse ontwerpers dus dan kan je het object ook niet echt als 'Belgisch' klasseren.

Steeds een optimale service leveren is essentieel. Dark probeert dan ook aan de vraag van de klant te voldoen om een zo kort mogelijke levertermijn na te leven. Nieuwe magazijnen waren door de aanhoudende groei noodzakelijk om afgewerkte producten op te kunnen slaan en dus de levertermijn in te korten.

Het projectniveau is het vierde niveau van Hales. Hier wordt een ontwerper steeds eerst volledig vrij gelaten in zijn ontwerp. Er is enkel een kleine briefing over het gevoel dat iets moet uitstralen, maar niet over het ontwerp zelf. Wanneer het initiële concept wordt aanvaard en goedgekeurd binnen de visie van Dark, wordt het verder gekneed in samenspraak met de designer. Het concept moet vernieuwend zijn en een 'love it or hate it' product zijn dat een bepaalde emotie opwekt. De objecten moeten een ruimte kunnen veranderen en aanwezig zijn. De keuze van de producten gaat gepaard met een soort van buikgevoel of intuïtie. Berekend risico nemen hoort er dus zeker bij en is ook nodig om originele objecten op de markt te durven brengen. In het proces van een prototype naar een commercieel product worden de grenzen op gebied van productie, prijs en technologie afgetast en is er een intense samenwerking tussen de productontwikkelaars, de designer en dhr. Smessaert. Samen wordt er gezocht naar het ideale materiaal, de ideale productiemethode, afwerking en verpakking. In deze fase worden designers door de productontwikkelaars attent gemaakt op de economische en technische aspecten van een productontwikkeling. In de eerste plaats is er dus het aanvoelen van een product en vervolgens de technologische en commerciële haalbaarheid die wordt uitgewerkt.

De materiaalkeuze die gebaseerd is op speciale maar kwaliteitsvolle materialen, en de unieke vormen van de armaturen, maken de producten van Dark succesvol. Deze opvallende materiaalkeuze is ook de rode draad in het gamma van Dark. Dark is trendsetter in het gebruik van nieuwe materialen binnen de verlichtingssector. Men heeft zeker geen schrik om gewaagd te zijn en ongeremdheid ligt in de cultuur en dus ook de producten van de onderneming. Functionaliteit gecombineerd met een speciaal en uniek ontwerp en een uitzonderlijke materiaalkeuze zorgen ervoor dat de verlichtingsarmaturen van Dark wereldwijd gekend en gegeerd zijn.

Dark geeft bij bepaalde producten in het gamma aan de klant de mogelijkheid om het product te personaliseren. De lamp 'Chubby' kan bijvoorbeeld met welke stof dan ook bekleed worden, en het is vanuit Dark ook de bedoeling dat Architecten met eigen voorstellen komen wat betreft de bekleding van de lamp. Veel ontwerpen uit het gamma zijn ook beschikbaar in verschillende kleuren. Deze flexibiliteit in sommige producten behoort echter niet tot de strategie van Dark, maar biedt de klant gewoonweg meer mogelijkheden.

Tot slot is er het persoonlijke niveau van de designers. Dark legt zichzelf geen grenzen op en zal alles doen om een nieuw object te kunnen ontwikkelen. Grenzen worden verlegd, de juiste fabrikanten worden gezocht, kennis wordt uitgebreid. Creativiteit vraagt vrijheid en geen grenzen. Natuurlijk zijn er economische en commerciële grenzen waarbinnen je werkt. Je product moet verkopen en bruikbaar zijn, maar bij nieuwe ontwikkelingen vertrekt men niet van een bepaalde productietechniek of machine. Men vertrekt vanuit het idee van de onbeperkte mogelijkheden, zodat de vrijheid die de ontwerper heeft enorm groot is en bijdraagt tot een enorme creativiteit.

Binnen Dark maakt men geen gebruik van een briefing naar de ontwerper toe vooraleer het initiële ontwerp goedgekeurd is. Ontwerpers krijgen de opdracht 'Doe iets met licht'. De meeste ontwerpers kennen Dark en de visie van Marnick Smessaert vooraleer ze starten met ontwerpen voor Dark. Ze weten dat ze over een immense vrijheid beschikken en dat er van hen verlangd wordt dat ze hier gebruik van maken. Het draait allemaal om de ontwerpers waarvoor Dark een soort van platform is dat hen financieel, technisch en juridisch ondersteunt. Op die manier kan Dark producten leveren die stuk voor stuk heel apart zijn en op hun manier een meerwaarde bieden in een omgeving. De creatie van deze objecten wordt ondersteund door een cultuur van vriendschap, passie, intuïtie en verbeelding die in alle aspecten van de onderneming verweven zit. Dark wordt geleid door een gedreven persoon met een unieke smaak en persoonlijkheid. Marnick Smessaert slaagt erin ontwerpers uit te dagen en biedt hen een omgeving waarin ze zich goed voelen. Over mensenkennis beschikt hij dan ook zeker en dit vormt een basis voor het succes van Dark. De juiste ontwerpers kiezen en stimuleren zorgt beslist voor succesvolle objecten.

4.4.3 Conclusie

Dark is absoluut een mooi voorbeeld van een succesvolle born global in de designindustrie. Deze case past dan ook perfect in het onderzoek en levert mooie inzichten op het gebied van bedrijfsvoering en designmanagement. De opvallendste kenmerken van de onderneming vatten we in deze conclusie kort samen.

Grote armaturen, hevige kleuren en speciale materialen maken de producten van Dark opvallend en vooral anders. De ontwikkeling van zulke objecten is enkel mogelijk in een zeer vrije en creatieve omgeving, ondersteund door een intuïtieve en open manager met een grote dosis mensenkennis. Dark is als onderneming een platform voor designers. Het biedt hen een uitzonderlijke omgeving waarin ze hun creativiteit en visie ten volle kunnen uiten. De nauwe onderlinge samenwerking in een team van interne productontwikkelaars, een externe designer en de manager, maakt dat de objecten commercialiseerbaar zijn en een meerwaarde bieden op de markt van designverlichting. De speciale materiaalkeuze zorgt vooral voor unieke en originele producten. Dark biedt kansen aan jonge ontwerpers, die zich dan weer binnen de open

en creatieve bedrijfscultuur van het bedrijf heel goed voelen. Een grote dosis inspraak en erkenning langs de zijde van de ontwerper is zeker aanwezig binnen Dark. Dark denkt niet alleen in cijfers maar gaat eerder emotioneel en intuïtief tewerk. Men doet continu aan productontwikkeling van verrassende producten. Opvallen doet men verder ook in het ontwerp van de catalogus, via de website en door originele standen op beurzen. Het imago van 'anders zijn' en 'trendy zijn' wordt hierdoor ondersteund. Dark is flexibel in zijn productieproces en in zijn strategie en heeft er geen problemen mee om risico's te nemen en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Dit alles maakt hen een uitzonderlijke maar succesvolle trendsetter op de markt.

4.5 Algemene praktijkbevindingen

Om tot een algemene conclusie te kunnen komen en om de verschillende cases te kunnen linken met de theorie, is het noodzakelijk eerst de bevindingen van de afzonderlijke cases te confronteren met elkaar.

Er zijn verscheidene topics die voorkomen bij elke case afzonderlijk en die dus in onze bevindingen als vanzelfsprekend gezien kunnen worden in een designintensieve onderneming. In deze paragraaf willen we die gelijklopende strategieën en factoren kort aanhalen. Een wereldfocus die vanaf de start aanwezig was in de strategie van de onderneming komt in elke case naar voor. Dit is noodzakelijk aangezien de designniche in de Belgische markt te klein is om te kunnen overleven op termijn. Dat de drempel van het exporteren door het bestaan van het internet lager is, wordt ook in iedere case beaamd. Beschikken over een basiskennis van je exportlanden is logisch volgens de verschillende managers, en de keuze van de exportlanden is gebaseerd op een vooronderzoek. Deze selectie van exportlanden door de verschillende bedrijfjes is gebaseerd op het gemiddeld inkomen van een land en op de aanwezigheid van designbewuste consumenten in een land. Het land moet jou als bedrijf voorts mogelijkheden bieden op het gebied van afzet. Design en creëren was vanaf de oprichting van de ondernemingen aanwezig in de bedrijfsstrategie van elke case en is zelfs de reden van bestaan van de bedrijven. Hieruit volgt ook het gebruik van design in de communicatiemiddelen zoals de website, folders, naamkaartjes, beursstanden etc. dat als vanzelfsprekend wordt beschouwd en dat de bedrijven helpt in het ontwikkelen en uitstralen van een designimago naar de klant toe.

Een open, intuïtieve en creatieve bedrijfscultuur komt ook in iedere onderneming aan bod. Ze hebben verder allemaal een eerder horizontale en platte hiërarchische structuur. Dit is nodig om een hoge dosis creativiteit mogelijk te maken en is vooral gebaseerd op het karakter en de persoonlijkheid van de manager zelf, die intuïtief en creatief tewerk gaat in het managen van zijn onderneming. Geen enkele manager beschikt over een diploma vormgeving, maar ze hebben allen een grote interesse in design en een creatieve aanpak.

Overall werd meegedeeld dat het belangrijk is de ontwerper op de hoogte te brengen van de commerciële realiteit van een product, zodat er geen tijd verloren gaat aan het ontwerpen van onverkoopbare producten. Kennis van de concurrentie wordt door elk bedrijf als belangrijk geacht maar de concurrentie volgen doet niemand. Het is essentieel om anders te willen zijn dan je concurrenten en zelfs om je concurrenten voor te willen zijn en dus een trendsetter in de markt te zijn. Geen enkel bedrijf heeft schrik van eventuele goedkope kopieën uit het Oosten omdat ze er alles aan doen om vernieuwend te zijn op hun manier en een goede naam te hebben op markt. We zien in alle cases dat functionaliteit en design gecombineerd worden. Functionaliteit wordt zelfs als primair gezien in een object en design hoort er gewoon bij en onderscheidt hun product van klassiekere uitvoeringen. Flexibiliteit in je strategie mogelijk maken is essentieel om op lange termijn als trendsetter en vernieuwer te kunnen blijven bestaan. Tot slot komt ook een goede service leveren aan je klanten in elke case naar voor als vanzelfsprekend en onmisbaar in het opbouwen van een goed imago en lange termijn relaties met je klanten.

Er zijn ook managementprocessen en -factoren waarbij we een totaal tegenovergestelde aanpak zien in de bevindingen van de afzonderlijke cases. Deze verschillen zijn gebaseerd op andere overtuigingen en keuzes in de strategie, en een verschillende achtergrond en omgevingsfactoren tussen de cases onderling. We willen hier de contrasten benadrukken en de reden van bestaan van deze verschillen uitwerken.

De bewuste keuze van een eerder beperkt gamma, gebaseerd op bestaande kennis en mogelijkheden, zoals Waco en Indera opteren, staat tegenover de keuze van Feld en Dark om een zo breed mogelijk gamma van verschillende producten te hebben en om jezelf in de keuze van het gamma zo weinig mogelijk beperkingen op te leggen. Waco en Indera hebben ook een andere aanpak dan Feld en Dark op het gebied van naambekendheid en investeren in marketing. Voor Feld is dit van groot belang en wordt hier dus ook geïnvesteerd. Dark hecht ook veel belang aan naambekendheid maar investeert hier niet noodzakelijk in. Bij Dark speelt men in op de pers door op te vallen, en krijgt men positieve media aandacht door het behalen van vele internationale designprijzen. Indera, Dark en Waco gaan zich bij de keuze van investeringen meer focussen op de ontwikkeling van hun producten dan op marketing. Waco is daarom overgeschakeld van een klassiek verdelingsstelsel met agenten en distributeurs, waar marketing erg belangrijk is, naar een aanpak van rechtstreekse contacten met grote klanten, zodat ze minder moeten investeren in naamsbekendheid. Feld is de enige die probeert om echt betaalbaar design op de markt te brengen voor iedereen en zich dus ook focust op de prijs van zijn producten. Indera, Waco en Dark vermelden dat prijs een factor is waaraan ze niet of minder werken omdat je met luxeproducten en -materialen werkt, gericht naar de minder prijsbewuste maar wel designbewuste consument. Men hanteert prijzen die vergelijkbaar zijn met hun grote concurrenten.

Een gevolg van dit grote verschil in strategische aanpak is dat Feld zoveel mogelijk in grote volumes produceert terwijl Waco dan weer heel flexibel is en op maat van de klant gaat produceren. Indera produceert enkel de onderstellen in grote volumes maar gaat op gebied van afwerking klantspecifiek en dus flexibel werken. Bij Dark worden succesvolle producten vaak in grote volumes geproduceerd maar zijn er bij bepaalde producten ook klantspecifieke mogelijkheden en dus een productie in zeer kleine aantallen. We horen bij Waco, Dark en Indera dat men bewust bezig is met het ontwikkelen van moeilijk te kopiëren producten, waarin technologische concepten en de materiaalkeuze een rol spelen. Het bestaan van een Belgische lijn wordt enkel bevestigd door Waco en door Indera. Binnen Feld en Dark ziet men tot op heden geen rode draad in het Belgisch design en zal men dan ook niet proberen in dezelfde lijn verder te gaan, integendeel.

De relatie met de klant wordt in elke case benadrukt als heel belangrijk. Toch is deze relatie anders bij Waco die rechtstreeks met de eindconsument contracten afsluit, dan bij Indera, Feld en Dark, die hun producten gaan verkopen aan agenten en distributeurs. Waco is dus meer op de hoogte van de noden en de eisen van zijn klanten en kan hier gemakkelijker aan voldoen. Feld, Indera en Dark vertrekken vanuit de markt bij de ontwikkeling van hun producten met de vraag 'Wat wil de consument?'. Zij kunnen echter niet hun product meteen gaan aanpassen aan rechtstreekse consumenteneisen en staan in dit opzicht dus verder van de eindconsument dan Waco. Het belang van de keuze van de juiste agenten is dan ook zeer groot bij Feld, Indera en Dark en is niet van toepassing voor Waco. Feld benadrukt inzet en vertrouwen in deze keuze, Indera focust zich op kennis, ervaring en enthousiasme en Dark houdt het vooral bij de juiste mensen met een sterke lokale positie.

De designer als leider en de combinatie van creatieve en commerciële capaciteiten in dezelfde persoon, wordt binnen Indera, Feld en Dark sterk in vraag gesteld en enkel Waco, dat hiervan een voorbeeld is, verdedigt deze stelling. Iedereen vermeldt wel dat algemeen gezien een manager en een designer over typisch andere capaciteiten beschikken en dat ze elkaar in principe nodig hebben.

Feld, Indera en Dark werken uitsluitend met externe ontwerpers. Het is noodzakelijk dat deze goed overeen komen met de manager, zodat een nauwe samenwerking en feedback tijdens het ontwikkelingsproces mogelijk zijn. Verder hebben alleen de managers van Waco en Dark enige ervaring met design bij de start van hun onderneming. Bovendien zien we dat Waco geen artistiek directeur of ontwikkelingsverantwoordelijke(n) in dienst heeft zoals Feld, Indera en Dark, maar dat deze taken volledig door de manager zelf uitgevoerd worden. Waco is tot slot het enige bedrijf wiens producten niet auteursrechtelijke beschermd zijn. De nadelen wegen niet op tegen de voordelen volgens Waco. De bescherming moet in elk land afzonderlijk gebeuren, wat het een grote kost maakt voor de onderneming, en mits enkele kleine aanpassingen kunnen

concurrenten toch plagiaat plegen zonder enige vervolging. Alle producten van Feld, Indera en Dark genieten een minimale auteursrechtelijke bescherming.

Waco, Feld en Dark hadden bij de start van hun onderneming reeds enige ervaring met export en buitenlandse contacten, voor Indera was dit allemaal nieuw. Indera is de enige die de productie volledig in eigen handen heeft, terwijl de strategie van de anderen erin bestaat de productie (zoveel mogelijk) uit te besteden en een goede relatie met deze outsourcingbedrijven te onderhouden. Dark benadrukt het uitbesteden van de productie van bepaalde onderdelen als noodzakelijk om totale vrijheid te hebben in het gamma van producten, maar doet de assemblage en afwerking wel zelf.

Indera is voorts de enige die werkt met een briefing van de designers door middel van een geschreven document, namelijk het DNA van Indera. Ook het medezeggenschap van designers in marketingaspecten wordt door Indera niet toegepast en door Waco, Feld en Dark wel. Bij Waco wordt de marketing- en designfunctie door dezelfde persoon uitgevoerd. Feld en Dark laten inspraak van de designers, op bijvoorbeeld het gebied van verpakking, zeker open en stimuleren dit zelfs. De manager van Indera is dan weer de enige die een economische opleiding genoten heeft.

Tot slot vonden we dat de managers van Waco en Feld eerder een strategie van creatief zijn binnen je grenzen nastreven terwijl Indera ervoor opteert steeds zijn grenzen te verleggen en dan voornamelijk door te investeren in ontwikkeling. Bij Dark staat creativiteit en vrijheid voorop en probeert men eerst zonder grenzen te denken voor het initiële ontwerp, om later dit ontwerp aan te passen aan de mogelijkheden op gebied van productie, technologie en verkoop. De stelling moet dus bekeken worden binnen de evaluatie van wat je als onderneming als 'je grenzen' bekijkt. Feld legt zichzelf bijvoorbeeld zo weinig mogelijk grenzen op als je naar het gamma kijkt, maar wil wel betaalbare designobjecten op de markt brengen en ziet dat als een grens waarbinnen ze zo creatief en innovatief te werk gaan. Waco werkt dichter bij de klant/eindconsument en specificceert de eisen van de klant als een te respecteren grens waarbinnen ze toch zoveel mogelijk creatief gaan zijn. Indera en Dark tenslotte willen zichzelf zo weinig mogelijk grenzen opleggen in de productie en gaan hier dus in moeten investeren of op zoek gaan naar de ideale producent. Indera beperkt zich dan weer tot interieurobjecten maar ziet dit heel ruim en men houdt het zeker niet op zetels alleen. Dark legt zichzelf niet noodzakelijk beperkingen op op gebied van het gamma, maar houdt het op dit moment op binnenhuisverlichting. Dus eigenlijk kunnen we stellen dat, binnen hun strategie, keuzes en mogelijkheden, elk bedrijf zo creatief en breed mogelijk gaat zijn.

Deze algemene bevindingen uit de confrontatie van de afzonderlijke cases moeten ons helpen om in hoofdstuk vijf de bevindingen uit de cases op een abstracte manier te gaan vergelijken met de theorie. In dit hoofdstuk gaan we dus de qualifiers of algemene voorwaarden om als speler aanwezig te zijn binnen de designniche, en de kritische succesfactoren analyseren uit het geheel. Vervolgens kunnen we tabel 2.6 aanpassen aan de praktijk door de qualifiers eruit te destilleren en door nieuwe succesfactoren toe te voegen, zodat we een overzicht krijgen van de (mogelijke) kritische succesfactoren. We willen uiteindelijk een antwoord kunnen formuleren op de initiële onderzoeksvraag aan de hand van de analyse in hoofdstuk vijf.

5 Confrontatie tussen de praktische bevindingen en de theoretische concepten

Uit de verschillende cases hebben we informatie verkregen over de praktijk, binnen het theoretische kader van het onderzoek. Dit hoofdstuk confronteert de theorie en de praktijk en probeert de kritische succesfactoren te analyseren en te onderscheiden van de qualifiers. Kritische succesfactoren bepalen het verschil met de massa en zijn cruciaal om succesvol te zijn en op termijn je concurrenten zelfs uit de markt weg te concurreren. Ze zijn vaak complex en kunnen bestaan uit een specifieke combinatie van factoren die leiden tot het succes van een onderneming. Qualifiers daarentegen zijn voor elke designonderneming essentieel om te overleven op de internationale markt en zullen dus overal aanwezig zijn. Zij gaan echter niet zozeer voor succes zorgen. Bedrijven weten dat het niet dankzij deze qualifiers is dat men succesvol is.

5.1 Qualifiers

We willen eerst de qualifiers uit tabel 2.6 halen, die ook in de praktijkstudies aan bod kwamen en waarvan we dus vermoeden dat ze niet specifiek bijdragen tot het succes van de onderneming.

Een designonderneming moet over enige kennis van zijn concurrenten beschikken en inzicht hebben in zijn externe omgeving om een plaats in de markt te kunnen veroveren. Dit is een eerste duidelijke qualifier. Geen enkele onderneming volgt echter de concurrentie. Om succesvol te zijn in de designindustrie is het net belangrijk om een unieke plaats in de markt te gaan veroveren en om trendsetter te willen zijn. Dit behoort tot de succesfactoren die verder in het hoofdstuk besproken worden.

Een bedrijfsstrategie waarin design een belangrijke plaats heeft, gecombineerd met een lange termijn focus op de wereldmarkt is ook essentieel. De nichemarkt van designbewuste consumenten waarop men zich focust is te klein in België om op lange termijn rendabel te zijn en de designmarkt is nu eenmaal internationaal. De link tussen de designindustrie en het verkopen in het buitenland is heel duidelijk. Designers maken objecten voor een designbewuste gebruiker, onafhankelijk van nationaliteit. Wanneer design geen specifieke plaats in de strategie heeft en onvoldoende ondersteund wordt zal men nooit goede designproducten kunnen ontwikkelen en dus geen plaats kunnen veroveren op de internationale designmarkt. De strategie van de onderneming moet uiteraard richtinggevend zijn en moet de keuzes en handelingen van de onderneming sturen. Een strategie die niet gevolgd wordt heeft geen nut en met een strategie alleen kom je er niet.

Een designstrategie en een marketingstrategie die gebouwd zijn op de wereldoriëntatie die je als bedrijf hebt is tevens een kwalificer die niet mag ontbreken. Je ontwikkelt een product voor de wereldmarkt. Het product en het daarbij horende design moeten dus universeel zijn, maar ook je marketinginstrumenten moeten een wereldoriëntatie hebben. Je website moet bijvoorbeeld minimum in het Engels beschikbaar zijn en je folders moeten begrijpelijk zijn voor mensen van verschillende nationaliteiten en met alle mogelijke achtergronden. De keuze van je logo moet design uitstralen en je moet hierbij rekening houden met meerdere culturen en nationaliteiten waar sommige symbolen en kleuren anders geïnterpreteerd worden. Je kan dus best opteren voor een eenvoudig, goed ontworpen logo. Wanneer aan het voorgaande niet voldaan wordt zal je nooit een volwaardige speler op de internationale markt worden. Daarom kunnen we stellen dat dit een (belangrijke) kwalificer is.

Het opbouwen van een lange termijn relatie met klanten, agenten, leveranciers en producenten, waar er in de communicatiemiddelen zoveel mogelijk gebruik gemaakt wordt van design om een designimago uit te stralen, is ook een kwalificer. Goede zakenrelaties en een designimago mede gebaseerd op goed design in je communicatiemiddelen moeten aanwezig zijn, maar leveren je niet noodzakelijk commercieel succes ten opzichte van je concurrenten.

Creativiteit aanmoedigen is ook absoluut noodzakelijk in de designindustrie. Je ontwikkelt een designproduct dat enkel een meerwaarde biedt in de designmarkt wanneer het over een origineel en mooi design beschikt. Creativiteit aanmoedigen is dus een minimum. Hoe ver je hierin gaat en welk risico je als bedrijf wil nemen gaat bepalen of je ook echt succesvolle, uitzonderlijk creatieve objecten gaat kunnen ontwikkelen.

Voorts vinden we uit de praktijkinformatie en uit tabel 2.6 dat het ook noodzakelijk is om voldoening en tevredenheid te halen uit je werk. Dit is uiteraard belangrijk en zal je op lange termijn moeten onderhouden door steeds op zoek te gaan naar nieuwe uitdagingen en opportuniteiten en door deze succesvol te gaan aanpakken. Hieruit haal je dan weer nieuwe voldoening en tevredenheid.

Programma's opstellen, planningen maken en kostenramingen opmaken zijn kwalificers die niet in elke case afzonderlijke besproken werden. Het is echter logisch dat je plant en zo efficiënt mogelijk tewerk probeert te gaan, zeker als de middelen beperkt zijn. Deze factoren worden niet gezien als essentieel in het succes van de ondernemingen en werden binnen de intuïtieve, creatieve aanpak soms zelfs als triviaal doch noodzakelijk beschouwd. Naarmate de onderneming groeit, is het wel noodzakelijk gebleken meer structuur en planning in te voeren, om steeds een optimale service te kunnen leveren.

Documentatie betreffende bedrijfsvisie kwam enkel bij Indera naar voor in hun DNA van Indera. Andere ondernemingen gaan designers via mondelinge communicatie inlichten over de bedrijfsvisie. Het inlichten van de ontwerpers over de bedrijfsvisie zelf is een kwalificerend, de manier waarop men dit doet gaat waarschijnlijk mee het succes bepalen. Het opstellen van een 'design brief' en richtlijnen specifiek naar het ontwerp toe, komen nergens aan bod. We vermoeden dat het succes van deze designondernemingen net ligt in het niet opstellen van een design dossier en geschreven documenten over het design, en dus het ontwerpproces volledig vrij te laten naar de designers toe.

Op het gebied van evaluatie en feedback zien we in de praktijk dat deze vooral gebaseerd is op een intense samenwerking met de designer tijdens het ontwikkelingsproces. Evaluatie en feedback naar de designer toe is absoluut noodzakelijk en is dus een kwalificerend, maar moet duidelijk niet gebeuren aan de hand van een 'design brief'. Een eerste belangrijke feedback naar de designer toe gebeurt vaak na het initiële ontwerp. Een ontwerp wordt eerst vrijgelaten, maar in de loop van de ontwikkeling wel aangepast aan de technische mogelijkheden en beschikbare materialen. Je kan hier stellen dat er dus grenzen spelen waarbinnen men creatief moet gaan zijn zoals de prijs, de kwaliteit en keuze van het materiaal, de noodzakelijke functionaliteit, het specifieke probleem voor de klant oplossen etc. Elke onderneming beschikt over grenzen en moet hierbinnen creatief gaan zijn. Hoe je deze creativiteit laat werken binnen de onderneming én in hoeverre je je grenzen gaat bepalen en vooral verleggen, zullen dan weer de dosis vernieuwing en dus het succes van je product gaan bepalen.

Evaluatie van het product zelf wordt in een later stadium gedaan op basis van de rentabiliteit van een product en de positieve ontvangst in de markt van het product. Dit is ook een bijkomstige kwalificerend die niet je succes gaat bepalen maar eerder vanzelfsprekend is. Een positieve evolutie in verkopen, groei en winst is voldoende om door te gaan. Niet elk project apart wordt financieel bekeken.

De informatie uit de praktijkstudies levert ook nog enkele extra factoren op die behoren tot de kwalificerend en die niet vermeld stonden in tabel 2.6 en dus niet expliciet in het theoretisch deel aan bod kwamen.

Zo is er binnen elke onderneming sprake van een gefundeerde keuze van de exportlanden. Deze is vaak gebaseerd op vooronderzoek waarin de parameters 'gemiddeld inkomen van een land' en 'aanwezigheid van designbewuste consumenten' een rol spelen. Wanneer je onbezonnen gaat exporteren, zonder op de hoogte te zijn van je exportmarkt en de aanwezige agent(en) zal je internationalisatiefase en groei in exportverkoop niet vlot verlopen. Je moet zekerheid hebben dat er een markt is en je kiest je exportlanden dus op het gebied van de

mogelijkheden die een land te bieden heeft. In dit geval moet de designbewuste consument die voor design en originaliteit (extra) wil betalen aanwezig zijn in het beoogde exportland.

Een globale oriëntatie naar de wereldmarkt toe, die vanaf de start aanwezig is in de onderneming en die je gedrag en keuzes van bij het begin gaan bepalen, valt ook onder de qualifiers. Dit is belangrijk omdat we met een kleine nichemarkt in België zitten, maar ook omdat je zo je marketingstrategie, je product en al je acties zal richten naar een eerder internationaal designpubliek. Nationaliteit speelt in principe zelfs geen rol. Je werkt naar een internationale klant toe. Als je dit als designbedrijf op de wereldmarkt niet doet, gaan je producten nooit in meerdere landen verkocht geraken. Als je je niet vanaf de start focust op de wereldmarkt zal je nooit een snelle groeifase doorlopen om een speler op de internationale markt worden. Deelname aan internationale beurzen speelt voorts een grote rol in deze wereldfocus.

De (externe) ontwerper op de hoogte brengen van de commerciële realiteit van een product, zodat er geen tijd verloren gaat, is ook van belang. De manier waarop je dit als manager aanpakt zal waarschijnlijk wel invloed hebben op je succes. Het 'op de hoogte brengen van de ontwerpers' valt als noodzakelijke voorwaarde echter onder de qualifiers aangezien je anders nooit een goed, rendabel, creatief én commercieel product op de markt kan brengen.

Functionaliteit in combinatie met design is ook essentieel om in de markt te kunnen overleven en gaan we dus zien als een qualifier. Alle bestaande (traditionele Italiaanse en Scandinavische) designbedrijven beogen reeds jarenlang een strategie waarbij het optimaliseren van het functionele in combinatie met een innoverend design primair is. Hierbij aansluitend hoort ook het willen leveren van kwaliteitsproducten en dus het gebruiken van de beste materialen die de hogere prijs van het designobject verder ook gaan verantwoorden. We zien verder dat een correcte service leveren aan je klanten essentieel is in het opbouwen van een goed imago en een lange termijn relatie met je klant.

Tot slot willen we het belang van de deelname aan internationale designbeurzen nogmaals benadrukken. Dit is bijna noodzakelijk om als speler op de designmarkt aanwezig te zijn, om internationale contacten te leggen en om een snelle internationalisatiefase door te kunnen maken, en valt dus onder de qualifiers in dit onderzoek. Tabel 5.1 op de volgende pagina geeft een overzicht van de verschillende qualifiers die we uit het geheel hebben kunnen analyseren.

Tabel 5.1 *Overzicht qualifiers*

	Qualifiers
1	Kennis concurrentie en inzicht in externe omgeving
2	Bedrijfsstrategie: wereldfocus en design
3	Richtinggevende strategie
4	Marketingstrategie en designstrategie aangepast aan wereldfocus
5	Lange termijn relatie uitbouwen met klant, leverancier, agent, etc
6	Communicatiemiddelen die design uitstralen, designimago uitbouwen
7	Creativiteit aanmoedigen
8	Voldoening en tevredenheid halen uit je werk
9	Planning maken, kostenramingen opmaken, programma's opstellen
10	Ontwerper inlichten over bedrijfvisie
11	Evaluatie en feedback naar designer toe
12	Evaluatie van het uiteindelijke product in de markt
13	Keuze exportlanden gebaseerd op vooronderzoek
14	Wereldfocus vanaf de start aanwezig
15	(externe) designers op de hoogte brengen van commerciële realiteit
16	Combinatie functionaliteit en design in producten
17	Kwaliteit leveren, de beste materialen gebruiken
18	Goede service bieden
19	Deelname internationale designbeurzen

Enkele factoren uit tabel 2.6 zijn in de praktijkstudies niet echt naar voor gekomen en dus niet expliciet aanwezig. We denken dat dit komt doordat de theorie over designmanagement vooral gebaseerd is op designafdelingen binnen grote ondernemingen en niet zozeer gericht is naar kleine designondernemingen, zoals reeds eerder vermeld onder 2.2.

De toewijding van alle leden op gebied van design kwam wel enigszins aan bod maar hier wordt niet bewust naar gestreefd of dit is geen onderdeel van een strategisch plan. We vermoeden dat dit eerder noodzakelijk is in grote en starre ondernemingen, waar design vaak als iets bijkomstig gezien wordt en niet als een enorme bijdrage tot het succes van een product.

Aangezien we in de designindustrie werken met producten waarvan het design als primair gezien wordt, is het niet meer nodig om iedereen te gaan overtuigen dat design belangrijk is. De bedrijven in de praktijkstudies hebben allen een eerder platte structuur en de medewerkers zullen dan ook automatisch over een hogere toewijding beschikken dan in andere ondernemingen en sectoren. Toewijding is dus eerder een gevolg van de platte hiërarchische structuur en gaan we niet als aparte kwalificer aanduiden.

Investeren in design en designmanagement is ook een factor die eerder op grote bedrijven slaat en hier dus niet verder besproken wordt. Elke onderneming in het onderzoek is bezig met design en designmanagement en dit vanaf de start. Er moet niet 'gekozen' worden of men hierin investeert of niet.

Training van designers en managers is de laatste factor uit tabel 2.6, die we hier niet verder gaan behandelen. Alleen Indera heeft expliciet 'opleiding' vermeldt in de praktijkstudie, waar bijna iedereen opgeleid wordt in zijn specifiek vakgebied. Het is dus niet zo dat designers een opleiding management krijgen of managers een opleiding vormgeving. Bij Dark was men bezig om de mogelijkheden op gebied van opleiding van de medewerkers te bekijken en zit men in een beginfase. De middelen voor opleiding zijn volgens mij gewoonweg nog niet beschikbaar en de wederzijdse communicatie die overal aanwezig is zorgt voor voldoende kennis van elkaars vakgebied. Opleiding is trouwens voor geen enkele manager in de cases een sleutel tot succes, integendeel. We zien nergens eenzelfde opleidingsprofiel en vaak werden studies niet afgemaakt.

5.2 Strategische keuzes

Sommige factoren kunnen we moeilijk bij de qualificers of de succesfactoren indelen. Dit zijn strategische keuzes die je moet gaan maken als ondernemer op de internationale designmarkt. Welke optie je verkiest gaat geen invloed hebben op je succes. Je moet net succesvol proberen zijn in de keuze die je maakt. We vermelden deze topics hier kort omdat ze in het kader van het onderzoek naar succes wel belangrijk bleken.

De keuze om jezelf al of niet te beperken in je gamma gaat niet bepalen of je producten succesvol zijn in de markt. We denken dat je als manager van een designonderneming net succesvol gaat zijn door dé toppers te herkennen of designers de omgeving te bieden waar succesproducten uit voort komen en deze in productie te gaan brengen. Wanneer je jezelf gaat beperken en binnen een bepaald soort van producten gaat werken, geeft dit enkel aan dat je jezelf bewust een grens oplegt. Deze 'grens' moeten we echter nuanceren want enkel binnenhuisobjecten of binnenhuisverlichting op de markt brengen is zó breed, zodat je eigenlijk niet kan spreken van een grens die je gaat beperken in je creativiteit. Een gamma moet doorheen de tijd en met de ervaring van de onderneming mee kunnen groeien en uitbreiden.

De keuze van de onderneming om enkel met interne designers te werken, alleen externe designers aan te werven of een mix van beide, bepaalt niet of men al of niet succesvol is. Deze drie mogelijkheden kunnen allen succesvol zijn en de keuze moet gebaseerd zijn op: strategische argumenten, eigen kennis, beschikbare middelen en het inzicht van de manager in de voor- en nadelen van de keuze voor de onderneming. We willen wel opmerken dat men vaak opteert om uitsluitend te werken met externe designers in een samenwerkingsverband met (een) interne productontwikkelaar(s) of designverantwoordelijke(n). Zo een team blijkt dus succesvol te zijn. Op lange termijn kan men deze keuze gaan wijzigen als men bijvoorbeeld over meer middelen beschikt of nieuwe inzichten verlangt. We willen hier tabel 2.5 opnieuw opnemen en aanvullen met nieuwe factoren uit de praktijkstudies die de keuze van een onderneming bepalen. Deze bijkomende factoren bieden, samen met de factoren uit de theorie, een beter zicht op het waarom van deze keuze en kunnen ondernemers in de designwereld in de toekomst helpen in hun keuze (zie Tabel 5.2 p.83). De keuze van de juiste designers is volgens dit onderzoek echter wel een mogelijke succesfactor die verder nog besproken wordt.

Tabel 5.2 De drie type bedrijven binnen designmanagement en hun voor- en nadelen (von Stamm 2005, Bruce en Biemans 1995), aangevuld met factoren uit de praktijkstudies van dit onderzoek.

Type	Externe ontwerpers	Interne ontwerpers	Vaste interne én tijdelijke externe ontwerpers
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe ideeën - Verschillende invalshoeken - Expertise van een specialist - Meerdere opties om te veranderen - Intensere evaluatie tijdens designproces - Grotere variëteit in je collectie/gamma - Uitdaging om een coherente collectie te vormen is boeiend 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaststaande kost - Kennis bedrijf en producten - Bereikbaarheid - Controle - Eenvoudige coördinatie met andere afdelingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoge flexibiliteit - Werklast verlichten
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> - Controle is laag - Te lage kennis onderneming - Coördinatieproblemen met andere departementen - Mogelijk geen vertrouwen - Design is niet te produceren - Design te verschillend van de eigen stijl - Schrik lek bedrijfsinformatie - Willen teveel hun eigen ding doen - Trager ontwerpproces door veel overleg - Designer is niet altijd beschikbaar 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet (meer) vernieuwend, eenzijdige en beperkte creativiteit - Moeten soms beziggehouden worden - Moeilijke aanwerving: moeten passen binnen imago bedrijf en toch eigen creativiteit kunnen tonen - Kennen beperkingen van de onderneming té goed om ten volle creatief te zijn 	<ul style="list-style-type: none"> - Een goede communicatie is absoluut noodzakelijk - Complexe creatie van design team

Het auteursrechtelijk beschermen van de producten blijkt in de meeste praktijkgevallen een evidente keuze maar heeft geen invloed op je succes en is geen vereiste. Plagiaat en kopiëren van ontwerpen is een probleem in de designindustrie, dat zelfs met auteursrechtelijke bescherming niet volledig opgelost is. Verschillende ondernemingen zijn dan ook bewust bezig met het ontwikkelen van moeilijk kopieerbare objecten. Ze doen dit bijvoorbeeld door gebruik te maken van nieuwe technologieën in het productieproces of door moeilijk verkrijgbare materialen te gebruiken. De strategische keuze om hier bewust aan te werken maakt je niet succesvoller dan een onderneming die dit niet doet en het is geen noodzakelijke voorwaarde om aanwezig te zijn op de markt. Je maakt het bedrijven die wél kopiëren alleen maar moeilijker, wat toch een belangrijk thema is binnen de designindustrie.

Flexibiliteit in je product kunnen bieden aan de klant levert bepaalde ondernemingen zeker succes. Dit vraagt ook flexibiliteit in je productiemogelijkheden en dus extra inspanningen en extra kosten. Dit laatste is echter niet zo belangrijk omdat de meeste designbedrijven niet prijsgericht werken. Wanneer de klant de mogelijkheid heeft om een meubel aan te passen aan zijn specifieke voorkeuren, bijvoorbeeld in de keuze van het stof of leder; of als je unieke verlichtingsobjecten kan produceren die het probleem van de klant in die bepaalde ruimte kunnen oplossen, heb je zeker een speciale meerwaarde te bieden. Dit is evenwel niet noodzakelijk om succesvol te zijn en is ook geen voorwaarde om op de markt te kunnen spelen. Het is wel duidelijk een strategische keuze die bewezen heeft succesvol te zijn en dus essentieel is om hier te vermelden.

Een opmerkelijke handelswijze vonden we om 'de thuismarkt te zien als testmarkt' en een soort van 'eerste fase' waarin je als onderneming een goed distributienetwerk probeert uit te bouwen en waaruit je gaat leren. Op basis hiervan gaat men dan een succesvolle exportmarkt trachten uit te bouwen. In de theorie van de born globals hebben we gezien dat de thuismarkt vaak irrelevant is maar dat de verkopen op de thuismarkt het bedrijf soms meer vertrouwen op de internationale markt geeft. We denken dat de keuze om de thuismarkt als een soort van testmarkt te zien gebaseerd is op het al of niet bezitten van exportervaring en -kennis. Dit blijkt toch duidelijk uit de praktijkstudies. Wanneer je als onderneming in de designniche wilt verkopen hoort een snelle internationalisatie er, door de kleine Belgische markt en het internationale karakter van de designindustrie, gewoon bij. Om als born global de markt te gaan veroveren is kennis van en ervaring met export essentieel. Als je hierover niet beschikt ga je dan eerst de thuismarkt als testmarkt bekijken en hieruit leren. Deze conclusie is echter niet getest in een grondig onderzoek naar born globals en kan dus best in verder onderzoek naar born globals in de designindustrie getest worden.

Het bestaan van een algemene en herkenbare Belgische lijn in design werd niet eenduidig erkend. Het volgen en voorschrijven van deze lijn werd dan ook niet door iedereen gezien als een factor die bijdraagt tot het succesvol zijn van de eigen onderneming. We kunnen deze factor wel linken aan het feit dat Scandinavisch en Italiaans design een voordeel hebben in de designmarkt door hun lange traditie in de industrie, zoals bleek uit de theorie. Het is dus misschien ook voor het Belgisch en/of Vlaams design goed dat meerdere designbedrijven en ontwerpers in dezelfde lijn werken, zodat Belgisch design op termijn niet enkel als commercieel maar ook als cultureel gezien gaat worden. Dit vraagt echter een lange geschiedenis waarin België zich momenteel maar in de beginfase bevindt. Verder onderzoek over dit onderwerp binnen de Vlaamse en Belgische designondernemingen is zeker aangewezen en kan het succes van Belgisch design in de toekomst mee gaan bepalen.

De theoretische benadering van de designer die optreedt als leider, is in geen enkele onderneming ten volle als positief en noodzakelijk aan bod gekomen en wordt eerder als moeilijk ervaren. Deze theoretische benadering ging dus volgens de praktijkstudies een stap te ver. Het is noodzakelijk om als ontwerper tijdig te erkennen wanneer je op zakelijk vlak niet over de juiste capaciteiten beschikt en hiervoor een samenwerking met een zakelijker ingestelde persoon aan te gaan. Ook bleek dat de managers van hun kant de ontwerpers heel goed moeten begrijpen en absoluut vrij moeten laten in hun ontwerp, door hen te ondersteunen en open te staan voor risico's, evenals door hen op rationele zaken te wijzen, zodat ze samen commerciële producten kunnen ontwikkelen. Dit gaat mee je succes bepalen als onderneming.

De keuze om de productie in eigen handen te nemen of om ze, al dan niet zoveel mogelijk, uit te besteden, is een laatste strategische keuze die een bedrijf moet gaan maken. Deze keuze gaat niet specifiek je succes bepalen maar heeft wel invloed op je bedrijfsvoering en flexibiliteit. Uit de praktijk blijkt dat wanneer je de productie in eigen handen hebt, dit zware investeringen vraagt van de onderneming om steeds vernieuwend te kunnen zijn. Je moet gaan investeren in ontwikkeling en nieuwe technologieën en hebt dus minder middelen voor marketingactiviteiten die je naambekendheid en imago op de markt moeten versterken. In onze praktijkstudies kwamen zowel de twee extremen in deze keuze aan bod als de middenweg, die Dark volgt. Feld en Waco gaan zoveel mogelijk uitbesteden en Indera gaat zoveel mogelijk zelf doen. Dark besteedt de productie van de onderdelen uit, maar doet zelf de assemblage en de afwerking. Deze topic kan misschien in verder onderzoek gebruikt worden.

5.3 Kritische succesfactoren

Tot slot gaan we proberen enkele kritische succesfactoren te analyseren uit de informatie van de praktijkstudies in hoofdstuk vier en de confrontatie met de theorie. We vermoeden dat het niet altijd gaat om één enkele kritische factor maar ook om een unieke combinatie van factoren die maakt dat een onderneming succesvol is in de markt. In de analyse van de qualifiers en in

het deel over de strategische keuzes kwamen al enkele verwijzingen naar succesfactoren voor. Deze gaan we hier uitwerken en verder aanvullen. We willen wel duidelijk vermelden dat dit veronderstellingen zijn die niet grootschalig getest zijn maar die geanalyseerd werden uit theoretische informatie en praktijktoetsing door middel van vier grondige cases. We kunnen dus niet met wetenschappelijke zekerheid zeggen dat deze (kritische) succesfactoren gelden voor alle born globals in de designindustrie. Wel durven we stellen dat het mogelijke kritische succesfactoren zijn die niet met zekerheid uit grootschalige enquêtes naar voren zouden gekomen zijn en dat het onderzoek dus toch zeer relevante inzichten oplevert. Wanneer deze factoren algemeen in de markt getest zouden kunnen worden, zou het dus wel mogelijk zijn ze op te nemen als theoretisch juiste elementen.

Een eerste kritische succesfactor ligt in het **streven naar 'een trendsetter zijn'**, vóór willen zijn op je concurrenten en anders willen zijn dan de huidige spelers op de markt. Dit moet absoluut aanwezig zijn in de visie van het bedrijf en gaat mee je succes bepalen op de markt. Wanneer je over de wilskracht beschikt om anders te durven zijn en hiervoor bereid bent risico's te nemen zal je vernieuwende en innovatieve ontwerpen op de markt kunnen brengen en succesvol zijn in de designindustrie op internationaal niveau. Wanneer je enkel de concurrentie gaat volgen en een design op de markt brengt dat niet echt innovatief of vernieuwend is, zal je zeker wel een speler kunnen zijn op de markt, maar zal je nooit succesvol zijn en bijvoorbeeld nooit designprijzen binnenhalen. Je moet ook beseffen dat je op de internationale beurzen concurreert met de allergrootste namen uit de designindustrie, die reeds beschikken over een lange traditie in design en ook meer middelen hebben om risico's te nemen en de allerbeste designers aan te werven.

Het is echter niet voldoende om een trendsetter te willen zijn. Je moet hier ook in alle opzichten aan werken en dit moet je handelingen en werkwijze als manager zoveel mogelijk bepalen. Volgende factoren sluiten hier dus bij aan en het geheel vormt een complexe kritische succesfactor die gaat bepalen of jij vernieuwende designobjecten op de markt zal kunnen brengen.

Creativiteit durven toelaten en ondersteunen en dus zoals reeds eerder werd vermeld een grote dosis risico durven nemen, zijn essentieel. Creatieve, totaal nieuwe ontwerpen op de markt brengen gaat gepaard met risico en vraagt dus niet alleen economische overwegingen zoals de winst - die vaak onzeker is - maar vooral ook een grote dosis intuïtie en durf. Dit moet aanwezig zijn in een bedrijf in de designindustrie. Je moet je keuzes als manager dus niet alleen laten afhangen van geld maar ook durven afgaan op je gevoel en geloven in een bepaald ontwerp. Dit laatste is niet eenvoudig omdat je als manager zakelijke en creatieve afwegingen moet maken en er ook voor moet zorgen dat de onderneming rendabel is. Wanneer je objecten

voor een designbewust publiek wil maken vraagt dit dus een designgerichte strategie met plaats voor risico en creativiteit.

We integreren binnen deze eerste kritische succesfactor ook het opmerkelijke feit dat ondanks dat er overal in de theorie over een 'design brief' gesproken wordt, dit nergens in de praktijk wordt toegepast. Een designer wordt mondeling ingelicht over het bedrijf op een eerder informele en vriendschappelijke manier en krijgt absoluut geen richtlijnen betreffende het ontwerp, dit zou de creativiteit te sterk beperken. Richtlijnen en regels vertrekken namelijk vaak van wat er al bestaat in de markt en werken met een 'design brief' zal dan nooit een totaal nieuw ontwerp opleveren omdat de designer vertrekt met bepaalde oogkleppen op. Het niet gebruiken van een geschreven document of 'design brief' zal volgens ons succesvollere innovatieve ontwerpen opleveren. In deze lijn ligt ook 'het op de hoogte brengen van de designer van de commerciële realiteit van het product'. Dit is nodig, en hebben we dan ook bij de qualifiers ondergebracht. Je succes ligt echter net in de manier waarop je dit als manager aanpakt. Geschreven regels zijn geen optie. Het is dus noodzakelijk om een goede communicatieve band te hebben met de designer, om tot een commercieel haalbaar en toch zeer innovatief product te komen.

Een optie die succesvol gebleken is, is om de designer kort in te lichten over de bedrijfsvisie en hem/haar dan volledig vrij te laten in het ontwerp. Dit initiële ontwerp wordt dan in een latere fase aangepast aan de realiteit en dus bijvoorbeeld de productiemogelijkheden of de materialen die er bestaan en beschikbaar zijn. Elke designonderneming heeft dus ergens grenzen en het is noodzakelijk om als onderneming zo creatief mogelijk te zijn binnen deze grenzen. Creatief zijn binnen de eigen grenzen kan dan ook gezien worden als succesfactor maar ook als beperkende factor die 'out-of-the-box thinking' niet toelaat. Om commerciële redenen is het belangrijk rekening te houden met je grenzen maar je moet deze grenzen ook durven verleggen en dus opteren voor iets wat op het eerste zicht onmogelijk lijkt. Om dit wel te kunnen realiseren moet je dan op zoek gaan naar bijvoorbeeld de juiste producent of methode.

Hier sluit verder ook bij aan dat het cruciaal is om als designonderneming een flexibele strategie na te streven en te werken binnen de 'emergent strategie' zoals die in de theorie omschreven staat. Op die manier is het mogelijk om je aan nieuwe zaken te wagen en je grenzen als onderneming te verleggen. Wanneer je dus nieuwe opportuniteiten ziet moet je hier snel en flexibel op durven inspelen om steeds een trendsetter te blijven zijn of hier toch zeker naar te streven. De feitelijke vaststelling van de doelstellingen van de onderneming, en dan vooral designspecifieke doelstellingen zoals omschreven staat in tabel 2.6, is dus duidelijk niet aan de orde. Er staat alleen vast dat men designobjecten wil produceren en verdelen binnen die bepaalde strategie die de onderneming nastreeft zoals 'een betaalbaar en functioneel design op de markt brengen'. Aangezien deze strategie flexibel moet zijn om trendsetter te kunnen

blijven, moeten ook je designspecifieke doelstellingen niet eenduidig afgelijnd zijn en eerder ruim omschreven worden. Trendsetter willen zijn betekent tot slot dus dat je steeds op zoek gaat naar nieuwe uitdagingen en innovaties, door continue investeringen in ontwikkeling, en door deze op een succesvolle manier gaat aanpakken.

Een tweede kritische succesfactor bestaat uit een open en creatieve bedrijfscultuur, een platte bedrijfsstructuur en de juiste keuze van designer binnen de visie van de onderneming, die er samen voor zorgen dat **een designer zich goed voelt in de omgeving** waarin of het bedrijf waarvoor hij/zij werkt.

Een open, intuïtieve en creatieve bedrijfscultuur waarin design centraal staat creëert een omgeving waarin een ontwerper voelt dat hij creatief mag zijn en waarin hij zich niet beperkt voelt door bepaalde grenzen of regels betreffende het ontwerp. Je gaat als manager best zelf ook handelen op een creatieve en intuïtieve manier, zodat designers aanvoelen dat een vernieuwende inbreng zeker wenselijk en zelfs noodzakelijk is.

Een platte, horizontale structuur in het bedrijf gaat mee het positieve gevoel van een designer in de bedrijfsomgeving bepalen. Ontwerpers functioneren meestal gewoonweg beter in ondernemingen met een vlakke structuur en werken optimaal wanneer er een miniem aantal regels gelden. Een kleine bemerking betreffende de platte, horizontale structuur van een onderneming is dat sommige rationele processen trager verlopen hierdoor en dat dit op termijn soms onhoudbaar wordt. Door aanhoudende groei is er in een onderneming meer vraag naar en nood aan structuur. We denken dat in dit onderzoek deze platte structuur in de ondernemingen vooral aanwezig is omdat de bedrijven nog zeer klein zijn. We zien bijvoorbeeld dat naarmate men groeit, er meer structuur in de onderneming komt. Structuur en verantwoordelijkheden zijn dus noodzakelijk wanneer je onderneming groter wordt. We plaatsten deze vlakke structuur toch onder de succesfactoren omdat het vooral zorgt voor een open communicatie. Men geeft ook duidelijk aan dat de aanwezigheid van meer structuur geen invloed heeft op de interne communicatie en onderlinge omgang met elkaar, en dat het bedrijf nooit een traditionele verticale structuur zal krijgen die beperkend werkt op de creativiteit van de medewerkers. Dit ligt ook gewoonweg niet in de aard van de managers.

Je moet als manager tot slot over de intuïtie beschikken om de juiste ontwerper te kunnen kiezen, die net dat nieuwe ontwerp gaat maken waardoor jouw onderneming een unieke plaats op de internationale designmarkt kan veroveren. Het is ook van uiterst belang dat je als manager op persoonlijk vlak overeen komt met de designer zodat een intensieve en nauwe samenwerking mogelijk is. Mensenkennis én een oog voor design is dus cruciaal in deze keuze.

Inspraak van designers toelaten als manager op bijvoorbeeld het gebied van marketing van het product, of zelfs binnen andere functies in de onderneming dan enkel het ontwerpen zelf, is ook belangrijk. Ontwerpers beschikken over een creatieve geest die je als onderneming een meerwaarde kan opleveren door bijvoorbeeld hun invloed om sommige zaken eens anders te gaan bekijken. We spreken hier specifiek over de verpakking van een (kleiner) designobject of over het oplossen van verlichtingsproblemen bij een specifieke klant. Managers kijken vaak naar de bestaande mogelijke oplossingen en kiezen hier de beste uit, terwijl designers van niets vertrekken en op zoek gaan naar dé allerbeste oplossing. Deze inspraak van designers is echter niet noodzakelijk en moet eerder spontaan groeien. Je kan als bedrijfsleider best deze optie open laten en stimuleren door er een open bedrijfscultuur op na te houden zoals reeds eerder vermeld. Designers net die omgeving kunnen bieden waar succesproducten uit voort komen en deze in productie gaan brengen, maakt van je onderneming een succesvolle onderneming in de internationale designindustrie.

We zien ook dat het absoluut belangrijk is **de juiste partners** en contacten te hebben in het buitenland. Dit is dan ook een derde belangrijke succesfactor. De keuze van agenten wordt ingegeven door factoren zoals kennis, inzet, ervaring, enthousiasme, vertrouwen en hun lokale kracht op de markt. Je vindt altijd partners om je product te verdelen als het min of meer een meerwaarde biedt aan de klant, maar het is moeilijk om net die partners te vinden die op dezelfde lijn denken en je product in die omgeving aan kunnen bieden die de visie van de onderneming en zijn producten ondersteunt. De juiste agenten kiezen is dus geen kwalificer maar zorgt voor een succesvolle distributie en verkoop van je producten en bepaalt dus je succes op de markt. Op zoek gaan naar de juiste partners is een intensieve bezigheid die goede en frequente communicatie vraagt en is vaak de hoofdactiviteit van de manager. Daarom is het waarschijnlijk ook moeilijk om manager en designer tegelijkertijd te zijn.

Een vierde kritische succesfactor is de **unieke strategie** die je als onderneming nastreeft en die bestaat uit een specifieke combinatie van factoren. We zien bij een vergelijking van de strategie van de afzonderlijke praktijkstudies duidelijk een verschillende strategie, terwijl ze toch allemaal in de designsector werken en succesvol aanwezig zijn op de internationale markt. Tabel 5.3 op de volgende pagina geeft een overzicht van de verschillende unieke strategieën van de praktijkstudies en de unieke keuzes die de bedrijven bijgevolg maken op het gebied van ondernemen en zaken doen.

Tabel 5.3 Unieke strategieën en handelwijzen uit de praktijkstudies

Onderneming	Unieke strategie	Handelswijze
	Mooi design én een functionele oplossing bieden, flexibele producten mogelijk	Rechtstreekse contracten afsluiten met klanten/eindconsument, klantspecifieke oplossingen uitwerken, flexibele productie (uitbesteden), nieuwe technologieën in productieproces, interne ontwerper(s)
	Betaalbaar en innovatief kwaliteitsdesign leveren	Produceren in grote volumes, alles uitbesteden, investeren in marketing en naambekendheid, uitgebreid gamma producten, externe ontwerpers, kwaliteitsmaterialen gebruiken
	Innovatief en functioneel kwaliteitsdesign leveren, met mogelijkheid tot flexibele productopties	Flexibele productie, investeren in ontwikkeling, productie in eigen handen, nieuwe technologieën in het productieproces, de beste materialen gebruiken, externe ontwerpers
	Originele producten leveren die anders en opvallend zijn, en bestaan uit speciale materialen	Uitbesteden van productie van de onderdelen, zelf assemblage en afwerking doen, externe ontwerpers, durven anders zijn en willen opvallen, actief op zoek gaan naar unieke en vernieuwende materialen, continue productontwikkeling

Een unieke en competitieve strategie levert je als onderneming succes op in de internationale markt omdat je vernieuwend en anders bent. Je kan producten en mogelijkheden leveren aan de klant die door een designbewuste consument sterk geapprecieerd worden.

Een laatste factor die we gaan vermelden onder de kritische succesfactoren is de opvallende **wilskracht en ondernemerszin van de managers**. We zien in de praktische bevindingen dat de ondernemingen vaak opgericht zijn door kinderen van ondernemers die binnen de klassieke industrie werk(t)en, en dus niet met design bezig waren. De managers van de designbedrijven zagen een meerwaarde en opportuniteit in design en mooie ontwerpen, en hebben zich hierop

toegelegd. Ook vorige werkgevers hebben een invloed op de handelingen en visie van de managers in hun eigen bedrijf. Deze feiten op zich leveren uiteraard geen succes maar zorgen wel voor een enorme wilskracht die aanwezig is bij de ondernemers om zichzelf te bewijzen en aan te tonen dat het mogelijk is om succesvol te zijn in de designindustrie op hun eigen manier. We hebben ook te maken met ondernemers die vaak hun studie niet hebben afgemaakt maar toch willen aantonen dat ze succesvol kunnen zijn op professioneel gebied door hun eigen ding te doen. Deze factor kunnen we niet veralgemenen en heeft ook niet rechtstreeks te maken met bepaalde managementprocessen. Dit alles heeft echter wel invloed op het succes dat deze jonge born globals momenteel beleven door de energie van de ondernemers die hieruit voortkomt. Durven handelen en ambitieus zijn zorgen er dan ook voor dat ze een snelle internationalisatie doormaken op een succesvolle wijze.

Om dit hoofdstuk af te sluiten gaan we de verschillende kritische succesfactoren en hun onderlinge samenhang samenvatten in tabel 5.4 pagina 92, om zo een overzicht te kunnen geven van de bevindingen.

We hebben de kritische succesfactoren ook overzichtelijk samengevat in de structuur van tabel 2.6, waarop het onderzoek initieel gebaseerd werd. Op die manier krijg je ook binnen de klassieke managementprocessen een beter zicht op de mogelijke kritische factoren die een rol kunnen spelen in je succes als jonge born global in de designindustrie (zie Tabel 5.5 p.93).

Het volgende en laatste hoofdstuk geeft kort een antwoord op de initiële onderzoeksvraag en vat de bevindingen en het onderzoeksproces kort samen. Het hoofdstuk eindigt door in te gaan op de beperkingen van het onderzoek en door pistes voor verder onderzoek, die blijken uit dit onderzoek, aan te geven.

Tabel 5.4 Overzicht Kritische succesfactoren

	Kritische succesfactoren
1	<p>Trendsetter willen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creativiteit durven toelaten • Creativiteit ondersteunen door risico's te durven nemen • Keuzes niet alleen laten afhangen van winst/geld • Geen geschreven regels, richtlijnen op gebied van het ontwerp gebruiken (geen 'design brief') • Creatief zijn binnen je grenzen én deze grenzen durven verleggen • 'Emergent strategie', flexibele strategie • Geen eenduidige vaste doelstellingen op gebied van design
2	<p>Designer voelt zich goed in de omgeving waarin/het bedrijf waarvoor hij werkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfscultuur: <ul style="list-style-type: none"> ➢ open, intuïtief, creatief ➢ design centraal ➢ intuïtieve/creatieve manager • Bedrijfsstructuur: horizontaal, plat met open communicatielijnen • Keuze juiste ontwerper: <ul style="list-style-type: none"> ➢ aanvoelen dat ontwerper topproducten kan ontwerpen binnen je designvisie ➢ manager met mensenkennis en oog voor design ➢ manager moet persoonlijk overeenkomen met designer ➢ nauwe en intensieve samenwerking erop na houden ➢ inspraak designer op andere gebieden dan enkel het ontwerp mogelijk maken
3	<p>De juiste partners kiezen in het buitenland:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen/inzet/enthousiasme/ervaring/kennis/lokale kracht • Duidelijke en frequente communicatie erop nahouden • Je product in de juiste omgeving/winkel of via het juiste kanaal kunnen verkopen • Dezelfde visie delen of je visie kunnen overbrengen
4	<p>Unieke en competitieve strategie hebben</p>
5	<p>Als manager: ambitieuze zijn, durven handelen, wilskracht hebben, jezelf willen bewijzen in je keuze voor design, succesvol willen zijn in deze keuze, hier alles voor doen</p>

Tabel 5.5 Samenvatting kritische succesfactoren, gebaseerd op de structuur van tabel 2.6

Het plannen van design	Design organiseren	Implementeren en controleren van design (operationeel management)	Evaluatie
<p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uniek en competitief • trendsetter willen zijn • 'emergent strategy' • flexibiliteit inbouwen in je strategie • géén eenduidige vaste doelstelling op het gebied van design, flexibiliteit inbouwen • steeds vernieuwing zoeken, uitdagingen aangaan 	<p>Bedrijfscultuur waar design centraal staat en waar export de focus is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • open, creatief, intuïtief • creatieve, intuïtieve manager • goede onderlinge communicatie en persoonlijke relatie met designer • designer op de hoogte brengen van commerciële aspecten (mondeling) • creatief zaken doen <p>Platte/horizontale bedrijfsstructuur met open communicatielijnen</p>	<p>Communicatie en dialoog:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (mondeling) briefing designer over bedrijfsvisie • aanmoedigen van creativiteit en creativiteit ondersteunen door risico te durven nemen 	<p>Mondeling, tijdens het ontwerpproces (vooral na de eerste ontwerpfase)</p>
<p>Risico durven nemen in je keuzes</p> <p>Niet elke keuze laten afhangen van geld en winst</p>	<p>De juiste ontwerper kiezen en een nauwe en intensieve samenwerking erop nahouden</p> <p>Mogelijkheid tot inspraak designer(s) in andere functies dan enkel ontwerpen open houden</p>	<p>Documentatie:</p> <p>géén geschreven richtlijnen op gebied van ontwerp (geen 'design brief')</p>	
<p>Goede balans tussen rationele, economische keuzes en emotionele, intuïtieve keuzes.</p>	<p>De juiste partners kiezen in het buitenland:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vertrouwen/inzet/enthousiasme/ervaring/kennis/lokale kracht • duidelijke en frequente communicatie erop nahouden 	<p>Een klimaat van wederzijds communiceren en leren bevorderen waar design en export als belangrijke functies en succesfactoren centraal staan ('design umbrella')</p>	

6 Algemeen besluit

6.1 Antwoord op de onderzoeksvraag

In dit laatste hoofdstuk is het vooral de bedoeling om terug te koppelen naar de initiële onderzoeksvraag en om de eigen bevindingen en contributies samen te vatten binnen deze theoretische context. De onderzoeksvraag was:

Hoe dragen managementfactoren en -processen bij tot exportmarketingsucces van Vlaamse designintensieve internationaliserende ondernemingen?

Door een grondige literatuurstudie en de daarop volgende praktijkstudies hebben we inzicht gekregen in de managementfactoren en -processen van designintensieve born globals. In de literatuurstudie hebben we de belangrijkste kenmerken van born globals ontleed en hebben we ons verdiept in het designmanagement. Deze twee onderwerpen hebben we vervolgens verbonden. We wilden ons focussen op born globals die bezig zijn met 'high design' en waar dus de aspecten van designmanagement uit de literatuur aan bod komen. De combinatie van literatuurstudie en praktijkstudies leverde als resultaat een reeks qualifiers en kritische succesfactoren op.

De 19 qualifiers die we hebben kunnen analyseren zijn factoren en processen die essentieel zijn voor born globals in de designindustrie. Deze qualifiers zorgen ervoor dat de ondernemingen op de internationale markt aanwezig kunnen zijn met hun designproducten. Zij leveren vooral een bijdrage op de deelvraag hoe Vlaamse bedrijven in staat zijn hun designproducten op internationaal niveau te verkopen en hun internationalisatiefase op een geslaagde manier door te maken.

De kritische succesfactoren die uit dit onderzoek naar voren komen zijn specifieke factoren en processen die de ondernemingen succesvol maken op de internationale markt. Het ontleden van deze succesfactoren was het ultieme doel van dit onderzoek en dit is dus gehaald. De vijf kritische succesfactoren die we hebben kunnen analyseren leveren een bijdrage in het algemeen onderzoek naar born globals én in het onderzoek naar designmanagement. Dit kunnen we trouwens ook stellen voor de qualifiers die we hebben ontleed.

De deelvraag naar hoe het management staat tegenover design in de onderneming bleek voor de onderzochte ondernemingen overbodig. Design is hun reden van bestaan en de manager blijkt er alles aan te doen om de meest innovatieve en originele ontwerpen op de markt te kunnen brengen. Designmanagement staat dus in voor het stimuleren van de creativiteit in de onderneming. De ondernemingen weten dat de vormgeving van hun producten hen een sterke speler maakt op de internationale markt en de designfunctie staat dan ook centraal.

Het is voorts belangrijk gebleken dat managers en designers elkaar aanvullen en dat er een goed evenwicht gevonden wordt tussen het intuïtieve en het zakelijke in de onderneming. Wanneer we kijken naar de communicatie tussen de verschillende functies in de onderneming, en vooral tussen het designteam of de designverantwoordelijke en andere functies in de onderneming, zien we dat het heel belangrijk is open communicatielijnen te bevorderen tussen de medewerkers van de onderneming. Open communicatie draagt bij tot succesvol designmanagement binnen born globals.

6.2 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek kende echter ook enkele beperkingen. Het is belangrijk deze beperkingen te vermelden, zodat de resultaten genuanceerd kunnen worden in de juiste context.

In de eerste plaats zijn er geografische- en tijdsbeperkingen. Omdat we onderzoek doen naar born globals zou het interessant zijn om born globals in de designindustrie over heel België en zelfs heel de wereld te onderzoeken. Zij werken allemaal op dezelfde wereldmarkt en hier zouden, vooral binnen het onderzoek naar born globals, belangrijke inzichten uit kunnen voortkomen. Wij hebben ons beperkt tot Vlaamse born globals en hebben hier voldoende ondernemingen gevonden die bruikbaar waren als praktijkstudie. Dit duidt dus op een grote aanwezigheid van Vlaamse born globals in de designindustrie, wat ook een belangrijk punt is.

De tijdsbeperking maakte het onmogelijk om heel veel praktijkstudies uit voeren om zo een algemene toetsing te kunnen doen. Zoals reeds eerder vermeld kunnen we de bevindingen niet veralgemenen binnen een wetenschappelijke context, omdat we ons slechts baseren op vier praktijkstudies. Het generaliseren van de conclusies was echter niet het doel van dit onderzoek.

Een laatste bemerking is het feit dat we ons gefocust hebben op kleine designbedrijven en (zeer) jonge born globals met weinig of geen structuur. Hierdoor kwamen de theoretische factoren van het designmanagement niet altijd uitdrukkelijk aan bod in de praktijkstudies. We moeten de bevindingen zien binnen deze kleine maar succesvolle ondernemingen. De conclusies gelden dus niet volledig voor grote ondernemingen met aparte designafdelingen, die vooral aan bod kwamen in de literatuur van designmanagement. Ze kunnen wel een richtlijn zijn voor deze ondernemingen en inzicht leveren in hoe kleine bedrijven hun designproces en internationalisatiefase aanpakken. Voor kleine startende ondernemingen die met 'high design' bezig zijn leveren de bevindingen uiteraard wel significante informatie op.

6.3 Pistes voor verder onderzoek

Uit het onderzoek zijn er verschillende interessante onderwerpen en pistes voor verder onderzoek naar voor gekomen. Doordat we de praktijkstudies grondig benaderd hebben zijn we op enkele nieuwe factoren en processen gestoten die niet expliciet in de literatuurstudie aan bod kwamen. Deze leveren nieuwe onderzoeksvragen op.

Een eerste piste voor verder onderzoek is de vraag naar het bestaan van een Vlaamse of Belgische lijn in design en wat hier de voor- en nadelen van zijn voor Vlaamse en Belgische ondernemingen die aanwezig zijn op de internationale designmarkt. Enkele ondernemingen uit de praktijkstudies beamen het bestaan van een lijn in het design van Vlaamse bodem. Andere ondernemingen verwerpen deze stelling en melden dat dit vooral opgedrongen wordt door pers en media. Zou het voordelig zijn voor ondernemingen om hun producten als Vlaams of Belgisch design te kunnen promoten? Wat is dan eigenlijk Vlaams of Belgisch design? Moet de overheid en/of de media een rol spelen in het promoten van design als Vlaams of Belgisch?

Een volgend onderwerp dat meer onderzoek verlangt is de keuze van de ondernemingen om enkel te werken met interne designers, externe designers of een mix van beide. In de praktijkstudie zijn wij vooral in contact gekomen met ondernemingen die uitsluitend werken met externe designers, in combinatie met een interne designverantwoordelijke of artistiek directeur. Klopt het dat kleine, startende ondernemingen niet kiezen voor een mix van interne en externe designers omdat er te weinig middelen zijn? Voor welke vorm kiezen grote ondernemingen, en vooral waarom? Een grondig onderzoek naar de voor- en nadelen van elke keuze, in combinatie met de grootte en de levensduur van de onderneming evenals de 'high design' producten die men produceert, kan interessante inzichten opleveren voor de designindustrie. We vermoeden dat er hier duidelijk een lijn in getrokken kan worden.

Het uitbesteden of het zelf in handen nemen van de productie staat ook open voor verder onderzoek. We zijn in de praktijkstudies alle vormen tegengekomen: de beide extremen van zoveel mogelijk alles zelf doen of net zoveel mogelijk uitbesteden, alsook de tussenvorm waar men zelf in staat voor de assemblage en afwerking. Waarom men de ene dan wel de andere vorm verkiest heeft geen invloed op het feit of men succesvol is of niet. Een grondig onderzoek naar de voor- en nadelen van deze keuze zou startende ondernemingen kunnen helpen in hun keuze, zodat ze niet onnodig gaan investeren in machines of ondoordacht de controle over hun productie gaan verliezen. Waarom men bepaalde functies gaat uitbesteden, wat de voor- en nadelen hiervan zijn en welke invloed dit heeft op het succes van de onderneming zijn hier relevante vragen.

De vraag naar de gevolgen van het winnen van nationale en internationale designprijzen komt ook voort uit dit onderzoek naar born globals in de designindustrie. In hoeverre heeft een designprijs invloed op je verkopen, groei, manier van zaken doen, organisatie en relaties binnen de onderneming, etc.? Welke designprijzen (nationaal of internationaal) hebben de grootste invloed? Versnellen designprijzen de internationalisatiefase van born globals in de designindustrie? Wordt het behalen van designprijzen ook als doelstelling vooropgesteld? Wie haalt er voornamelijk voordeel uit het behalen van een prijs, de designer of de onderneming?

Wanneer jonge born globals (al of niet in de designindustrie) weinig of geen ervaring hebben met export, gaan ze de thuismarkt zien als een testmarkt en een soort van eerste fase. Klopt deze stelling en is ze veralgemeenbaar voor alle born globals? Binnen welke sectoren wordt dit - voor born globals - dan voornamelijk toegepast?

We vermoeden dat het moeilijk is om manager en designer tegelijkertijd te zijn omdat op zoek gaan naar de juiste partners en (buitenlandse) contacten onderhouden met agenten, een hoofdactiviteit op zich is. Zien we daarom dat designers bijna noodzakelijk een zakelijke partner nodig hebben om hun producten op de markt te brengen? We denken dat het onderwerp van 'de designer als leider' wel van toepassing kan zijn binnen grote bedrijven met aparte designafdelingen. Een onderzoek naar positieve of negatieve effecten op het succes van ondernemingen, wanneer men designers meer verantwoordelijkheden geeft, kan zeker interessante inzichten opleveren voor bedrijven die met design bezig zijn.

Tot slot zou het uiteraard fijn zijn om de resultaten van dit onderzoek, de qualifiers en de kritische succesfactoren, te kunnen toetsen in een grootschalig onderzoek naar startende born globals in de designindustrie. Op die manier zou het wel mogelijk zijn om algemene conclusies te trekken dus te generaliseren. Dit onderzoek is er vooral in geslaagd inzicht te leveren in de situatie en de keuzes van born globals in de designindustrie en heeft een creatief en intuïtief licht geworpen op zaken doen, beslissingen nemen en oplossingen zoeken in ondernemingen.

Ik denk dat het voor de gemiddelde manager moeilijk is om creativiteit voor rationaliteit te laten gaan. In dit onderzoek is echter gebleken dat, in de creatieve sector, een creatieve en intuïtieve aanpak van de manager zeker tot succesvol ondernemen kan leiden. 'Managing as designing' is een interessant onderwerp dat in de toekomst waarschijnlijk nog aan bod zal komen in de verdere ontwikkeling van een creatieve kenniseconomie, zoals Vlaanderen en Europa zichzelf in de toekomst zien.

Lijst van de geraadpleegde werken

Best, K. (2006) Design Management. Managing Design Strategy, Process and Implementation, Switzerland, AVA Publishing SA

Bilkey, Warren J. & Tesar, G. (1977) 'The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms', *Journal of International Business Studies*, 18, 93-98

Boland, R. & Collopy, F. (2004) Managing as designing, Stanford, Stanford University Press

Borja de Mozota, B. (2003) Design management: Using Design to build Brand Value and Corporate Innovation, New York, Allworth Press

Bruce, M. & Biemans, W. (1995) Product development. Meeting the Challenge of the Design-Marketing Interface, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.

Bruce, M. , Cooper, R. & Vazquez, D. (1999) Effective design management for small businesses, *Design studies*, 20(3), 297-315

Bucci, A. (1998) Quand les Idées Mènent l'Entreprise, Paris, Dunod

Cavusgil, S. Tramer (1980) 'On the internationalization process of firms', *European research*, 8(november), 273-281

Chattu, S. & Campbell-Hunt, C. (2004) 'A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach', *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81

Chiva-Gomez, R. (2002) 'Repercussions of complex adaptive systems on product design management', *Technovation*, 24, 707-711

Cooper, R. & Press, M. (1995) The design agenda. A guide to successful design management, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.

Dan Pink (2006) Closing Keynote, lezing op het World Creativity Forum te Gent op 15 november 2006 (on line) (geraadpleegd op 12 december 2006)

Beschikbaar op volgend webadres:

<<http://www.creativityworldforum.be/creativityworldforum/view/nl/550604-Library.html>>

Design Vlaanderen (2006) (on line) (geraadpleegd op 20 augustus 2006)
Beschikbaar op volgend webadres: <URL: <http://www.designvlaanderen.be>>

Digerfeldt, T. & Venkatesh, A. (2005) Design As a State-of-Mind: The Aesthetics of Design and the Art of Marketing (on line) (geraadpleegd op 19 oktober 2006)
Beschikbaar op volgend webadres: <URL:<http://www.crito.uci.edu/NOAH/paper/Digerfeldt-Mansson%20and%20Venkatesh%202005.pdf>>

Dumas, A. (2006) Theory and Practice of industrial design (on line)
(geraadpleegd op 12 oktober 2006)
Beschikbaar op volgend webadres: < http://urenio.org/tools/en/Industrial_Design.pdf>

Dumas, A. & Mintzberg, H. (1991) 'Managing the form, the function and the fit of design', *Design management journal*, 2(3), 26-31

Eikeland, J. (2006) Design leadership, Cross-pollinating design and management, 5e NordCode Seminar: 'Connecting fields' aan de Oslo school of Architecture and Design (AHO) (on line)
(geraadpleegd op 22 oktober 2006)
Beschikbaar op volgend webadres: <<http://nordcode.tkk.fi/oslopapers/eikeland%20roald.pdf>>

Hales, C. (1993), *Managing Engineering Design*, Longman scientific and technical, London

Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977) 'The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments', *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32

Jolly, Vijay K., Alahuta, M. & Jeannet, J.-P.(1992) 'Challenging the incumbents: How high technology Start-ups compete globally', *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82

Knight, Gary A. & Cavusgil, S.T. (1996) 'The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory', *Advances in International Marketing*, 8, 11-26

Lewis, H., Gertsakis, J., Grant, T., Morelli, N., & Sweatman, A. (2001) *Design + environment – a global guide to designing greening goods*, Sheffield, Greenleaf Publishing

Madsen, Tage K. & Servais, P. (1997) 'The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?', *International Business Review*, 6(6), 561-583

Madsen, Tage K., Rasmussen, Erik S. & Servais, P. (2000) 'Differences and similarities between Born Globals and other types of exporters', *Advances in International Marketing*, 10, 247-265

Maenhout, T., Onkelinx, J., De Voldere, I. (december 2006) 'Creatieve industrie in Vlaanderen', Onderzoeksrapport Vlerick Leuven Gent Management School (on line) (geraadpleegd op 12 december 2006)

Beschikbaar op volgend webadres:

<http://fdcmambo.test.smartlounge.be/images/stories//flandersdc_creatieve_industrie.pdf>

McKinsey & Co. (1993) Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council

Moen, O. & Servais, P. (2002) Born global or gradual global? Examining the export behaviour of small and medium-sized enterprises, *Journal of international marketing*, 10(3), 49-72

Olsen et al. (1998) 'Design strategy and competitive advantage', *Business horizons*, 41, (2), 55-61

Oviatt, Benjamin M. & McDougall, Patricia P. (1994) 'Toward a theory of international new ventures', *Journal of International Business Studies*, 25, 45-64

Oviatt, Benjamin M. & McDougall, Patricia P. (1997) 'Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures', *Management International Review*, 37(2), 85-99

Rasmussen, Erik S. & Madsen, Tage K. (2002) The Born Global concept, paper for the EIBA conference december 2002 (on line) (geraadpleegd op 25 augustus 2006)

Beschikbaar op volgend webadres:

<<http://www.sam.sdu.dk/~era/EIBA%20Rasmussen%202002%20.pdf>>

Rasmussen, Erik S., Madsen, Tage K. & Evangelista, F. (2001) 'The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sense making and Networking', *Journal of Marketing and Logistics*, 13(3), 75-107

von Stamm, B. (2005) *Managing Innovation, Design and Creativity*, West Sussex, John Wiley and Sons Ltd.

Sweet, F. (1998) *Alessi-Art and Poetry*, Londen, Thames and Hudson.

Whybrew, K. ,Raine, J., Dallas, T. & Erasmuson,L. (2002) A study of design management in the telecommunications industry, *Proc. Inst Mech. Engineers*, 216 (part B), 13-23

Zou, S., Taylor, C. & Osland, G. (1998) 'The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure', *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.

Bijlage 1 Lijst van mogelijke onderzoekseenheden

Naam	Website	Eerste indruk van de onderneming	e-mail adres	Oprichting
21 grams	www.21grams.be	ontwerper binnenhuisobjecten, geen echt groot bedrijf, veelbelovend	guldentops.tim@gmail.com	?
Achilles	www.achilles.be	groot, heel internationaal, design in opdracht van klanten, allerlei objecten, productontwikkeling	design@achilles.be	?
Alinea	www.alinea.be	combinatie: winkel, eigen designobjecten en ontwerpbureau; internationaal aanwezig	info@alinea.be	1995
Allaëys philippe	www.alph.be	1 designer/bedrijfsleider, architectuur en meubelontwerp	info@alph.be	?
Anna Torfs	www.annatorfs.com	verkoopt in 27 landen, designer en manager in dezelfde persoon, vazen en schotels (glas)	info@annatorfs.com	2002
Aquamass	www.aquamass.com	niet alleen design, ook (vernieuwende) producten met klassieke look, sanitair	info@aquamass.com	1976
Arte	www.arte-international.com	heel internationaal, ook designonderzoek, designbehangpapier	info.belgium@arte-international.com	1981
Atelierin	www.atelierin.be	kleinschalig, originele en innovatieve ontwerpen, eigen collectie én ontwerpen in opdracht van klanten	sven.goemare@telenet.be, miel.cardinaal@telenet.be	?
AVC	www.avc.eu	heel internationaal, waarschijnlijk geen echte born global, designtrappen, -deuren en -wanden, ontwerpen op aanvraag klant	info@avc.eu	1989
Belgochrom	www.belgochrom.com	internationaal, Europees verdelers, producent van binnenhuis designobjecten, kantoor	info@belgochrom.com	?
Bic-Carpets	www.bic-carpets.be	bestaat reeds 50 jaar, internationaal, tapijten, 'high design'	info@bic-design.com	1957
Brutex	www.brutex.com	'high design' in textiel, internationaal aanwezig, technologie is belangrijk in productie	brutex@brutex.com	1995

Casalis	www.casalis.be	designtapijten, internationaal aanwezig	info@casalis.com	?
Dark	www.dark.be	born global, uitgebreide internationale verkopen, design/creatief, verlichtingsobjecten	info@dark.com	2000
Dasding	www.dasding.be	design studio opgericht door Davy Grosemans, meubels en verlichting, voornamelijk eigen ontwerpen in samenwerking met fabrikanten en designbedrijven, niet in opdracht van klanten	info@dasding.be	2001
Deltalight	www.deltalight.com	designverlichting, internationaal, born global	info@deltalight.com	1987
Drisag	www.drisag.be	ontwikkeling, productie en verkoop van meubels voor de professionele markt, ook projectwerk, export via lokale dealers	info@drisag.be	1978
Durllet	www.durllet.be	waarschijnlijk geen born global (alleen buitenlandse verdelers in Nederland), designmeubilair, kantoormeubilair	geen algemeen e-mail adres	1966
Eden design	www.edendesign.be	interessant, innovatief design, verlichting en meubilair, samenwerking met architect/ontwerper Bart Lens, internationaal, born global	info@edendesign.be	2002
Elementics	www.elementics.info	waarschijnlijk born global, 'high design' meubilair	info@elementics.info	2006
Essential	www.essential.be	'high design' meubilair en verlichtingsobjecten, waarschijnlijk een born global	info@essential.be	2001
Ethnicraft	www.ethnicraft.com	heel internationaal (30 landen), massief houten meubilair, ontwerpen zijn niet heel vernieuwend of gedurfd	info@ethnicraft.com	1996
Extremis	www.extremis.be	waarschijnlijk born global, heel internationaal, vooral buitenmeubels, stichter Dirk Wynants	info@extremis.be	1994
Feek	www.feek.be	waarschijnlijk born global, internationaal aanwezig, klein interessant bedrijf in de 'high design' sector	info@feek.be	2004

Feld	www.feld.be	werkt met externe ontwerpers en focust op massaproductie, born global, internationaal aanwezig	info@feld.be	2004
Hoet	www.hoet.be	optiek en vormgeving, 'high design', innovatieve ontwerpen, born global?	info@hoet.eu	?
Idam	www.idam.be	interessant, ook design in opdracht, design studio, verlichting, meubilair, porselein	info@idam.be	2000
Indera	www.ndera.be	designmeubilair, kwaliteit, born global, 'high design'	info@indera.be	2004
Interior-gc	www.interior-gc.be	2 bedrijfsleiders, onduidelijk of het een born global is	gerd@interior-gc.be	?
Jaga	www.jaga.be	designverwarming, groot, internationaal aanwezig, born global?	geen algemeen e-mail adres	1962
Joli	www.joli.be	waarschijnlijk born global, binnen- en buitenmeubilair, groot	info@joli.be	1996
JongForm	www.jongform.be	?	info@jongform.be	?
Jori	www.jori.com	niet alleen designmeubels, ook klassiekere modellen, niet echt een born global	jori@jori.com	1968
Juventa	www.juventa.be	waarschijnlijk born global, 'high design' meubilair	geen algemeen e-mail adres	1986
Jzuz-livin elements	www.jzuz-livingelements.com	vanaf 2002 bekend in Europa, meubels, heel innovatief, gesticht door 2 ontwerpers, waarschijnlijk born global	info@jzuz-livingelements.com	1999
Kreon	www.kreon.com	designverlichting, internationaal, waarschijnlijk born global	mailbox@kreon.com	1982
Leddesigninnovation	www.leddesigninnovation.com	born global, innovatieve ontwerpen en high tech, biedt totaaloplossing aan klant in de niche van de ledverlichting	info@leddesigninnovation.com	?
Light	www.light.be	bestaat reeds 50 jaar, geen jonge born global, designverlichting	geen algemeen e-mail adres	1956

Limited Edition	www.limitededition.be	waarschijnlijk born global, productie en verkoop 'high design' tapijten	mail@limitededition.be	1992
Materialise	www.materialise-mgx.com	interieurobjecten, in opdracht van klant en eigen collectie, innovatief, high tech door mogelijkheid 3D printing, heel internationaal	info@materialise.be	1990
Michael Verheyden	www.michaelverheyden.be	designer, internationale dealers, geen echt bedrijf	info@michaelverheyden.be	?
Moon	www.moon-design.eu	waarschijnlijk born global, creatieve ontwerpen, opstartfase	info@moon-design.eu	2005
Multiverse	www.multiverse.be	ontwerpen in opdracht van klanten en eigen collectie, born global?	olivier@multiverse.be	?
Nios Lighting	www.nios-lighting.com	born global, 'high design' in verlichtingssector	info@nios-lighting.com	1991
Obumex	www.obumex.be	totaalconcepten, meubels, tapijten, verlichting, geen born global in design	geen algemeen e-mail adres	1962
Omexco	www.omexco.be	heel internationaal, designteam, groei, design en klassieker wandbekleding	info@omexco.be	1976
Orso	www.orso.be	design in opdracht van specifieke klanten, totaalconcepten, design consultancy, geen echte born global	info@orso.be	?
Quinze en Milan	www.quinzeandmilan.be	grote internationale bekendheid, allerlei projecten en eigen ontwerpen	info@quinzeandmilan.tv	?
Siegfried Debuck	www.siegfrieddebuck.be	eenmanszaak, zilversmid	sdebuck@skynet.be	?
Sixinch	www.sixinch.be	eigen collectie en ontwerpen op vraag van klanten, binnen- en buitenmeubelen, waarschijnlijk een born global in startfase	info@sixinch.be	?
Some	www.some.be	born global, internationale verkopen, 'high design', creatief, buitenmeubelen	info@some.be	2006

Supermodular	www.supermodular.com	born global, designverlichting	geen algemeen e-mail adres	1980
Sylvain Willenz	www.sylvainwillenz.com	ontwerper, geen echt bedrijf, ontwerpen zijn wel internationaal aanwezig	info@sylvainwillenz.com	2003
Tal-lightening	www.tal.be	born global, 'high design' verlichting	info@tal.be	?
Tocca-creations	www.tokka-creations.be	nog geen verkoop in het buitenland, 'high design' meubilair en verlichting	tonny@tokkacreations.be	2006
Tom Devrieze	www.tovdesign.be	verkoop via het internet, 'high design' binnenhuisobjecten, meubels, design studio	info@tovdesign.be	2002
Tossb	www.tossb.com	designverlichting, internationaal netwerk van dealers, waarschijnlijk born global	info@tossb.com	?
Tribú	www.tribu.be	design, creatief, jong, internationaal aanwezig (44 landen), buitenmeubelen	info@tribu.com	?
Tronixx	www.tronixxbelgium.be	vernieuwende verlichting, totaalprojecten, geen born global	info@tronixxbelgium.be	2002
Under cover	www.under-cover.be	eigen ontwerpen en projecten, innovatieve verlichtingsobjecten, waarschijnlijk geen born global	concept@under-cover.be	2005
Unicdesign	www.unicdesign.be	waarschijnlijk geen born global, designmeubels	geen algemeen e-mail adres	?
Vasco	www.vasco.be	designradiatoren, aanwezig op Europese markt, niet zeker een born global	marketing@vasco.be	1975
Vlaemsch	www.vlaemsch.be	designlabel, startfase born global waarschijnlijk, creatieve ontwerpen	info@vlaemsch.be	2006?
Waco	www.waco.be	interessant, born global, kleiner bedrijf, verlichting, 'high design'	info@waco.be	1989
Wever en Ducre	www.wever-ducre.com	groot, verlichting, design, onduidelijk of het een born global is	geen algemeen e-mail adres	?

Wildspirit	www.wildspirit.be	opgericht door 4 designers, eigen collectie, start internationalisatiefase	info@wildspirit.be	2004
Wittocx	www.wittocx.com	verkoop in buitenland onduidelijk, onafhankelijk designer, geen echt bedrijf	geen algemeen e-mail adres	?

Bijlage 2 Lijst van thema's en topics gebruikt voor de interviews

1. Born global

- Geschiedenis:
 - Oprichtingsjaar?
 - Idee? Product?
 - Wereldfocus vanaf de start
 - Ontwikkeling thuismarkt
 - Beoogde exportmarkten? Keuze exportmarkten?
(psychische afstand, leerproces, kennis macroniveau)
 - Wijze van internationalisatie?
(serieel of veel verschillende markten tegelijkertijd)
 - Tijd? (binnen 3 jaar na oprichting)
 - Snelheid?
- Huidig aantal exportlanden?
- Kennis macroniveau verschillende landen
(Politiek, sociologisch, economisch, technologisch, ecologisch, wetten,...)
- Huidig exportaandeel? (omzet/verkoppen)

2. Export

- Netwerk van partners/dealers/agenten om wereldmarkt te omvatten
- Verkoop/contact in buitenland
- LT- relatie uitbouwen
- Gebruik Internet
- LT-focus op wereldmarkt/Europese markt
- Snelheid exportgroei cruciaal/noodzakelijk
- Ervaring export
- Internationale oriëntatie (export) = Onderdeel bedrijfsstrategie

3. Product en klant

- Internationale niche markt
- Internationaal design bewustzijn
- Consument/klant = homogeen
- Wereldgeoriënteerde producten
- Flexibel zijn in je producten (tav nieuwe trends)
- Dicht bij de klant, communicatie/relatie klant
- Aanpassen aan noden/eisen klant
- Design=primair onderdeel in concept of project (functionaliteit?)
- (Klein) gamma producten

- Auteursrechtelijke bescherming
- Plagiaat
- Concurrentie uit het Oosten
- Belgische lijn
- Waarom competitief?
 - Kwaliteit
 - Innovatief? Design?
 - Productieproces (flexibel/efficiënt)
 - Betere service?
- Design → Differentiatie → hogere prijsklasse
- Design bewuster
- Communicatiemiddelen: website/kaartjes/briefpapier/brochures

4. Onderneming

- Strategie door experiment, leren, ervaring, etc.
- Flexibel in strategie → aanpassen aan nieuwe kansen/eisen/trends
- Structuur onderneming
- Platte hiërarchische structuur → Voordelen/Nadelen
- Bedrijfscultuur
- Plaats design/Design op alle niveaus
- Innovatieve organisatie met plaats voor creativiteit
- Bottom-up én Top-down
- Productie/Outsourcing
- Flexibel productieproces
- Relatie met leveranciers/producenten
- Kennis concurrentie
- Concurrentie volgen
- Kennis eigen mogelijkheden en beperkingen → nieuwe concepten uitwerken
- Bewuste keuze in wat je doet, gebaseerd op kennis
- Hoe komt een ontwerp tot stand?
- Communicatie: manager, designer, producent
- Gebruik van design brief of design dossier → regels, methodes
- Efficiënte allocatie van middelen. Planning maken. Kostenraming
- Evaluatie projecten/concepten
- Feedback
- Succesvol?
 - *Financieel*: groei export verkopen/Winst
 - *Strategisch*: competitief, positie wereldmarkt, beoogd marktaandeel
 - Voldoening en tevredenheid/Verwachtingen

5. Personeel/Functies/opleiding

- Opleiding/ervaring
- Kennis exportmarketing/design/management?
- Aantal werknemers en functie/kennis
- Aanwerving personeel
- Keuze designer(s) : intern/extern/mix (voor- en nadelen)
- Designer + Manager in 1 persoon
- Samenwerking/relatie/communicatie tussen designer(s) en andere functies:
- Opleiding/training/vorming personeel
- Managers versus designers
(verbaal – visueel , voorzichtig – experimenteel , adaptief – innovatief)
- Rationeel proces(management) versus emotioneel ontwerpproces

6. Design en creativiteit

- Persoonlijke relatie tav design
- Design in de bedrijfsstrategie
- Doelstellingen algemeen en designspecifiek
- Designfilosofie, Designideologie, ideegedreven, intuïtiegedreven
- Stimuleren en ondersteunen van creativiteit: hoe toelaten en inperken?
- Individuele creatieve input van de designer(s) mogelijk/ volledig vrij
- Middelen beschikbaar stellen/ designbudget
- Investeren in design én designmanagement.
- Design vervat in heel de onderneming / Iedereen betrekken bij design(proces)
- Toewijding alle leden van de organisatie.

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Vormgeving als concurrentieel voordeel voor Vlaamse internationaliserende ondernemingen

Richting: **Handelsingenieur**

Jaar: **2007**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

Liesbeth BRACKE

Datum: **25.05.2007**