

**Maciej Brzozowski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## DESIGN MANAGEMENT – ZARZĄDZANIE PRZEZ WZORNICTWO

### Wprowadzenie

Przełom XX i XXI wieku zaowocował rozwojem innowacyjnych koncepcji zarządzania, z których wiele zyskało popularność zarówno wśród przedstawicieli nauki, jak i w praktyce gospodarczej. Jednym z takich nowych podejść do zarządzania przedsiębiorstwem jest design management (DM), którą to nazwę można przetłumaczyć na język polski jako „zarządzanie przez wzornictwo”. Koncepcja ta znajduje się dopiero w początkowej fazie rozwoju, charakteryzującej się stosunkowo niewielkim zakresem refleksji naukowej. Światowe publikacje na temat DM najczęściej przybliżają jedynie opisy działań wybranych przedsiębiorstw, świadomie wykorzystujących wzornictwo dla budowania przewagi konkurencyjnej.

W treści artykułu zostanie wyjaśniona istota designu i DM, procedura jego wykorzystania oraz możliwy wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem<sup>1</sup>.

### Istota designu

Design (wzornictwo)<sup>2</sup> doczekał się wielu, często bardzo odmiennych, definicji. Jest to pojęcie różnorodnie definiowane w poszczególnych krajach, a dodatkowo

<sup>1</sup> Wstępna koncepcja artykułu powstała podczas warsztatów „Design w czasach kryzysu – niezbędne narzędzie do walki na rynku czy niepotrzebny wydatek?”, przygotowanych i przeprowadzonych przez autora artykułu oraz Zuzannę Skalską (trendwatcher VanBerlo Strategy & Design) i Tomka Rygalika (projektant). Organizatorem warsztatów w dniach 24-28.11.2008 r. było ProDesign (reprezentowane przez Annę Wróblewską) oraz Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego.

<sup>2</sup> Spotykana jest również spolszczona wersja pisowni – „dizajn”. Anglojęzyczny termin „design” (rzeczownik i czasownik) najczęściej tłumaczony jest na język polski jako „wzornictwo” i „projektowanie” (rzeczowniki) lub „projektować” (czasownik). W treści artykułu przyjęto założenie, że

zmieniające się w czasie. W najprostszym ujęciu termin ten bywa powszechnie używany do określania wyglądu przedmiotów użytkowych lub opisu czynności ich projektowania. Zakres przedmiotowy tak rozumianego wzornictwa obejmuje całą sferę produktów wytwarzanych przez człowieka, szczególnie tych, które są powielane, stają się przedmiotem obrotu i są powszechnie używane, a w związku z tym mają dużą siłę oddziaływania kulturowego. Wzornictwo, szczególnie dóbr konsumpcyjnych, w taki sam sposób należy do kultury masowej, jak niektóre wytwory rynku kultury (muzyka, film, TV)<sup>3</sup>.

Przykłady bardziej rozbudowanych definicji designu zestawiono w tabeli 1. Odzwierciedlają one klasyczne postrzeganie designu, w którym największą wagę przykładają do kształtowania formy produktów przemysłowych. Współcześnie obserwowana jest tendencja poszerzania znaczenia terminu o perspektywę zarządczą oraz wpływ designu na całokształt funkcjonowania przedsiębiorstwa.

**Tabela 1. Wybrane definicje wzornictwa**

Autor	Definicja
M. Stefanowski (2005)	Wzornictwo przemysłowe – działanie twórcze uwzględniające czynniki technologiczne, marketingowe, społeczne, kulturowe, ergonomiczne i ekologiczne, polegające na projektowaniu formy powielanych w produkcji przedmiotów
D. de Kerckhove (2003)	Wzornictwo to skóra oblekająca technologię. Technika jest na tyle niezrozumiała, że wymaga interpretacji
T. Maldonado (definicja ICSID)	Wzornictwo przemysłowe jest działalnością twórczą, której celem jest określenie formalnych wartości przedmiotów wytwarzanych przez przemysł. Do tych wartości formalnych zalicza się cechy zewnętrzne produktów, ale przede wszystkim te strukturalne, funkcjonalne relacje, które przekształcają produkt jako spójną całość z punktu widzenia wytwórcy i nabywcy. Wzornictwo przemysłowe zmusza do objęcia wszystkich aspektów otoczenia człowieka uwarunkowanych przez i ukierunkowanych na produkcję przemysłową

Źródło: P. Balcerzak, *O wzornictwie przemysłowym – definicje, procedury, korzyści*, ASP w Warszawie, Warszawa 2007, s. 5.

Ciekawe spojrzenie na problem definiowania designu prezentuje R. Cooper stwierdzając, że „design jest łącznikiem pomiędzy światem kultury i biznesu, pomiędzy umiłowaniem piękna i potrzebą generowania zysku”. Design w ujęciu tej

termin „wzornictwo” odpowiada jedynie wąskiemu pojmowaniu anglojęzycznego odpowiednika, dlatego też podkreślając jego szersze znaczenie w większości przypadków wykorzystano oryginalne nazewnictwo.

<sup>3</sup> *Strategia rozwoju wzornictwa w Polsce na lata 2007-2020*, Stowarzyszenie Projektantów Form Przemysłowych, Warszawa 2006, s. 6.

autorki jest w istocie „pasją tworzenia przedmiotów; oferuje metody przekształcenia idei i projektów w rzeczywistość, stając się tym samym ‘pasją ulepszania’ (ang. *passion for betterment*). Design rozgrywa się na wielu polach i obejmuje rozmaite dyscypliny, może być postrzegany jako produkt, fenomen kulturowy, działalność twórcza, funkcja zarządzania czy też jako gałąź gospodarki”<sup>4</sup>.

W Polsce taką kompleksową definicję designu wypracowało Stowarzyszenie Projektantów Form Przemysłowych. Według tej organizacji wzornictwo to w istocie rzeczy odrębna od sztuki interdyscyplinarna forma aktywności twórczej, w której skupiają się w jedno (w zależności od sytuacji i w różnych proporcjach) elementy plastyki, zagadnień odbioru estetycznego, wiedzy o człowieku (biologicznej i humanistycznej), techniki we wszelkich jej aspektach, jak również ekonomii i zarządzania<sup>5</sup>.

Na podstawie dostępnych definicji można zdaniem autora rozróżnić wąski i szeroki zakres tego pojęcia. Design w wąskim ujęciu dotyczy następujących działań<sup>6</sup>:

- kształtowanie i wieloaspektowe projektowanie produktów wszelkiego rodzaju, uwzględniające konteksty przestrzenne, społeczno-kulturowe i gospodarcze (ang. *product design, styling*),
- projektowanie w sferze grafiki użytkowej, komunikacji i identyfikacji wizualnej (ang. *graphic design, information design, interaction design*),
- projektowanie opakowań – ich formy, sposobów użytkowania, oddziaływania wizualnego oraz problematyki utylizacyjno-ekologicznej (ang. *packaging design*).

Ujęcie poszerzone obejmuje ponadto<sup>7</sup>:

- projektowanie przestrzeni użytkowej, w tym: środowiska wykonywania pracy (ergonomia), ekspozycji handlowych i targowych oraz wystaw (ang. *building design, workplace design, industrial design, retail design, exhibition design*),
- kształtowanie oczekiwanych postaw społecznych, projektowanie zdarzeń i sytuacji – design społeczny (ang. *social design*),
- wywoływanie oczekiwanych doznań odbiorcy z wykorzystaniem wszystkich zmysłów człowieka (ang. *experience design*),
- projektowanie usług (ang. *service design*),
- kształtowanie zachowań i produktów ekologicznych – design ekologiczny, design zrównoważony, „zielony design” (ang. *sustainable design, green design*).

<sup>4</sup> R. Cooper, M. Press, *The Design Agenda. A Guide to Successful Design Management*, Biddles Ltd: Great Britain, Chichester 1995.

<sup>5</sup> *Strategia rozwoju wzornictwa*, s. 6.

<sup>6</sup> Tamże, s. 7.

<sup>7</sup> Por. T. Peters, *Tom Peters On Design*, „Corporate Design Foundation – The Journal of Business and Design”, @Issue vol.6 no1 [http://www.cdf.org/issue\\_journal/tom\\_peters\\_on\\_design.html](http://www.cdf.org/issue_journal/tom_peters_on_design.html) (stan na dzień 15.04.2009); *Design Management Institute: 18 Views on the Definition of Design Management*, „Design Management Review”, Vol. 9, No. 3/1998, s. 14-19.

## Ewolucja roli designu w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Poszerzaniu zakresu definiowania designu towarzyszy ewolucja podejścia do wzornictwa w procesie zarządzania organizacją.

Początkowo (do lat pięćdziesiątych XX wieku) rolą designu w zarządzaniu przedsiębiorstwem było udoskonalanie istniejących produktów, aby zwiększyć ich atrakcyjność wizualną. Towarzyszyło temu powszechne postrzeganie designu jako drogiego (często zbędnego) dodatku do produktu, a więc źródła dodatkowych kosztów funkcjonowania firmy. Kadra zarządzająca wykazywała najczęściej brak zrozumienia dla problematyki wzornictwa i nie dostrzegała jego strategicznego znaczenia<sup>8</sup>.

Od lat 60. obserwujemy wzrost zainteresowania problematyką wzornictwa. Zaczęto postrzegać design jako obszar zarządzania przedsiębiorstwem oraz podjęto dialog między środowiskiem projektantów a praktyką gospodarczą. Pojawiły się również pierwsze opracowania naukowe dotyczące roli wzornictwa (opisywano oczekiwane korzyści) w działalności przedsiębiorstwa. W ujęciu funkcjonalnym design traktowano najczęściej jako składową marketingu.

W latach 70. nadano wzornictwu większą rangę, wskazując na jego strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa. Popularność zdobył w tym okresie termin design management, do czego w dużym stopniu przyczyniło się powstanie Design Management Institute w Bostonie<sup>9</sup>. Coraz częściej zaczęto organizacyjnie wyodrębnić DM z funkcji marketingu, dostrzegając jego ściśle związki z innymi obszarami funkcjonalnymi, w tym szczególnie z produkcją i badaniami rozwojowymi.

Od końca lat 80. w literaturze przedmiotu pojawia się kompleksowe spojrzenie na DM, traktowane jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem (proponując procedury postępowania, wyodrębnienie poziomów DM: strategicznego i operacyjnego<sup>10</sup>) oraz sposób budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Coraz więcej szkół wyższych wprowadza do swojej oferty dydaktycznej studia z zakresu DM. Towarzyszy temu rosnąca popularność produktów firm, które uczyniły z DM podstawę swego sukcesu, jak również narastająca ogólnospołeczna „moda na design”.

<sup>8</sup> Zob. T. Brown, *Design Thinking*, „Harvard Business Review”, June 2008, s. 86.

<sup>9</sup> Jest to organizacja *non profit* publikująca wydawnictwa na temat DM, organizująca konferencje naukowe, realizująca projekty doradcze oraz rozmaite projekty edukacyjne (m.in. studia podyplomowe) z zakresu wykorzystania wzornictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwami (zob. [www.dmi.org](http://www.dmi.org)). Europejskim odpowiednikiem DMI jest brytyjski Design Council (zob. <http://www.designcouncil.org.uk>).

<sup>10</sup> Zob. M. Oakley, *Managing Product Design*, Wiley, London – New York 1984.

## Pojęcie i proces design management

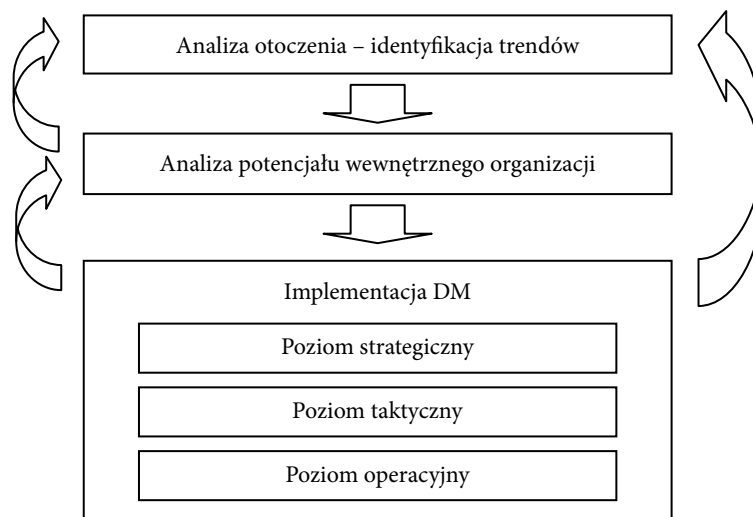
Design management (zarządzanie przez wzornictwo) to koncepcja kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem ukierunkowana na budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez świadome wykorzystanie designu we wszystkich jego obszarach.

DM cechuje otwartość, elastyczność, innowacyjność i swobodne łączenie umiejętności z różnych dziedzin, wpływających na konsekwentne kształtowanie tożsamości organizacji (w tym budowanie jej marki), manifestującej się w oferowanych produktach i usługach, relacjach z interesariuszami oraz sposobie zarządzania organizacją<sup>11</sup>.

Tak rozumiany DM staje się siłą napędową innowacji i rozwoju organizacji. Warunkiem jego powodzenia jest jednak powszechna świadomość roli designu wśród interesariuszy wewnętrznych (właściciele, kadra kierownicza, pracownicy) oraz jego wykorzystanie jako kluczowego elementu budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi (m.in. odbiorcy, dostawcy, kooperanci, konkurenci).

DM wymaga zintegrowanego, uporządkowanego podejścia obejmującego trzy podstawowe fazy postępowania, które przedstawiono ideograficznie na rysunku 1.

Przedstawiony model ma charakter kaskadowy, tzn. ustalenia podjęte na danym etapie stanowią punkt wyjścia dla dalszych rozstrzygnięć, przy czym istnieje



**Rys. 1. Proces design management**

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>11</sup> Por. *Design Management Institute*.

je szereg sprzężeń zwrotnych – powrotów do wcześniejszych etapów i modyfikacji podjętych ustaleń. Jest to zatem raczej układ logiczny niż chronologiczny. Proces DM ma ponadto zapętłony charakter – efekty wdrożenia stanowią tworzywo do kontynuowania działań, kształtują również nowy obraz organizacji, co przy nieustająco zmieniającym się otoczeniu (pojawianiu się nowych trendów i znikaniu dotychczasowych) powoduje konieczność jego permanentnego wykorzystania. DM nie jest zatem działaniem jednorazowym, lecz ciągłym procesem, który dopiero w dłuższej perspektywie jest w stanie wygenerować spektakularne efekty. Jest przy tym procesem wymagającym, niekiedy wyczerpującym i konfliktogennym, ale przede wszystkim fascynującym intelektualnym i estetycznym doświadczeniem, które może realnie wpływać na działania i wyniki przedsiębiorstwa. DM ma charakter interdyscyplinarny, łączy m.in. takie bieguny, jak: metody ilościowe i jakościowe, zarządzanie i sztukę, podejście diagnostyczne i prognostyczne, psychologię i technologię.

Pierwszą fazą przedstawionego procesu DM jest analiza otoczenia obejmująca działania związane z monitorowaniem środowiska funkcjonowania przedsiębiorstwa w celu zidentyfikowania istniejących i przyszłych czynników, które mogą mieć wpływ na działalność organizacji. Warunki tworzone przez otoczenie (zarówno dalsze – makrootoczenie, jak i bliższe – mikrootoczenie) są zjawiskami, które trzeba rozpoznać i przewidywać, aby możliwe było dokonywanie właściwych wyborów biznesowych. Szczególnie istotne jest diagnozowanie otoczenia w okresach kryzysu gospodarczego<sup>12</sup>. Instrumentów diagnozy otoczenia dostarcza analiza strategiczna, przy czym pierwszoplanowego znaczenia nabierają metody identyfikacji trendów związanych z rozwojem designu we wszelkich jego aspektach.

Druga faza procesu DM obejmuje diagnozę potencjału wewnętrznego organizacji. Na potencjał ten składają się zasoby, kompetencje oraz procesy, analizowane w przekroju głównych funkcji przedsiębiorstwa (np. produkcji, zarządzania zasobami ludzkimi, systemu zarządzania, sprzedaży i marketingu). W obszarze problematyki wykorzystania designu w przedsiębiorstwie szczególnie dokładnie powinny zostać zbadane m.in. następujące czynniki:

---

<sup>12</sup> Paradoksalnie to właśnie kryzysy gospodarcze przyczyniły się do rozwoju designu. Stało się tak w latach trzydziestych XX wieku w USA, kiedy tamtejsze instytucje rządowe podjęły działania propagujące i wspierające rozwój designu jako jeden ze sposobów pobudzania gospodarki zagrożonej w recesji. Podobnego wsparcia udzielono designowi w Europie w okresie odbudowy po II wojnie światowej, co zaowocowało rozwojem wzornictwa oraz pojawieniem się przedsiębiorstw upatrujących w designie kluczowy czynnik sukcesu. Państwami realizującymi politykę gospodarczą stymulującą stosowanie wzornictwa przez przedsiębiorców (np. rozwój instytucjonalnego wsparcia przedsiębiorstw w obszarze wzornictwa, wsparcie finansowe dla firm decydujących się po raz pierwszy na zastosowanie wzornictwa) są kraje skandynawskie oraz Wielka Brytania. W Polsce takie działania są realizowane w formie szczątkowej i póki co nie wychodzą w większości przypadków poza fazę koncepcyjną. Zob. *Strategia rozwoju wzornictwa*, s. 3-5.

- spójność zakresu i sposobu wykorzystania wzornictwa ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa,
- sposób (i jego odpowiedniość) zorganizowania działań z zakresu zarządzania designem w organizacji oraz zakres współpracy z partnerami zewnętrznymi (analiza doświadczeń we współpracy z firmami projektowymi i/lub projektantami),
- realizacja procesu tworzenia oraz wdrażania nowych produktów i usług (w tym szczególnie skuteczność i efektywność działań projektowych),
- poziom innowacyjności produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo oraz jego rozwiązań organizacyjnych,
- rola designu w procesach komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa,
- znaczenie designu dla kształtowania tożsamości organizacji, w tym praktyka budowania i umacniania marki.

W wyniku diagnozy wnętrza można określić poziom zaawansowania organizacji w zakresie świadomego wykorzystania designu. W krajach skandynawskich wykorzystuje się w tym celu koncepcję „drabiny designu” (ang. *design ladder*), na którą składają się następujące szczeble<sup>13</sup>:

- brak świadomego wykorzystania designu,
- wzornictwo jako element stylizacyjny,
- wzornictwo jako element procesu tworzenia produktów,
- wzornictwo jako siła napędowa innowacji i rozwoju przedsiębiorstwa.

Połączone wnioski z przeprowadzonych analiz otoczenia oraz wnętrza organizacji stanowią punkt wyjścia do planowania, a następnie wdrożenia systemu DM w przedsiębiorstwie. Faza implementacji obejmuje trzy poziomy: strategiczny, taktyczny i operacyjny<sup>14</sup>.

Strategiczny DM ma najbardziej ogólny i długofalowy charakter, ponieważ dotyczy relacji pomiędzy designem a strategią rozwoju przedsiębiorstwa. Na tym poziomie definiowana jest oczekiwana rola designu w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jego powiązanie z kierunkami rozwoju organizacji oraz wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej. Poniżej scharakteryzowano możliwe role DM dla trzech głównych typów strategii konkurencyjnych (dyferencjacji, lidera kosztowego i koncentracji), wyróżnionych według klasycznego już modelu M. Portera<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Przedsiębiorstwa najbardziej konkurencyjnych gospodarek najczęściej wykazują trzeci stopień zaawansowania, przy wyraźnym wzroście udziału firm na czwartym stopniu. W Polsce – pomimo że sytuacja wzornictwa ulega szybkiej poprawie – najczęściej wykorzystuje się design jako dodatek stylizacyjny, a niejednokrotnie spotyka się firmy wykazujące całkowity brak świadomego wykorzystania designu. Zob. P. Balcerzak, *O wzornictwie przemysłowym*, s. 3.

<sup>14</sup> Zob. B. de Mozota, *Design management: using design to built brand value and corporate innovation*, Allworth Press, New York 2003.

<sup>15</sup> M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999.

Tradycyjnie, wdrażanie DM było kojarzone z wykorzystaniem strategii wyróżniania (dyferencjacji) jako podstawowej strategii konkurencyjnej. W tej strategii design staje się nośnikiem tożsamości i wizerunku organizacji, wyróżnikiem na tle konkurencji oraz narzędziem kształtowania marki, a w konsekwencji – lojalności odbiorców jego produktów i usług. Design aspiruje w tej strategii do miana źródła podstawowej wartości postrzeganej przez klienta. Instrumentami wdrażania DM stają się tu przede wszystkim narzędzia: marketingowe (szczególnie promocji), public relations, komunikacji oraz projektowania.

Strategia lidera kosztowego to strategia minimalizacji kosztów i utrzymania ich przeciętnego poziomu poniżej poziomu konkurencji. Jej wykorzystanie daje przedsiębiorstwu wyższe zyski pod warunkiem porównywalnej jakościowo – z przeciętną rynkową – oferty produktowej. Rolą designu jest tu wypracowanie sposobów redukcji kosztów, m.in. poprzez optymalizację wykorzystania materiałów (odpowiednie projektowanie), standaryzację produktów, projektowanie stanowisk pracy (zwiększając produktywność pracowników), wsparcie technologii. W strategii lidera kosztowego w stosunku do strategii wyróżniania maleje rola marki i narzędzi komunikacji zewnętrznej.

Strategia koncentracji polega na zawężaniu pola działania przedsiębiorstwa do wybranej niszy rynkowej, wyodrębnianej według różnych kryteriów: terytorialnej (ograniczony obszar), produktowej (produkty ściśle wyspecjalizowane, o wąskim zastosowaniu) czy rynkowej (specyficzny odbiorca). Koncentrując swoją działalność, przedsiębiorstwo jest w stanie sprawniej i skuteczniej obsłużyć dany rynek, niż jego konkurencji obsługujący wiele jego segmentów. Rolą designu w takiej strategii jest pomoc w dotarciu do wyselekcjonowanej grupy odbiorców i identyfikacji ich potrzeb (komunikacja i budowanie relacji – wsparcie dla działań marketingowych) oraz stworzenie produktu o funkcjonalności specyficznej dla dedykowanego segmentu rynkowego (np. produkty dla odbiorców o ograniczonej sprawności ruchowej).

Do podstawowych działań strategicznego DM można dodatkowo zaliczyć :

- tworzenie i rozpowszechnianie wizji i misji organizacji odwołującej się do DM,
- definiowanie kluczowych kierunków rozwoju organizacji umożliwiających rozwój wewnętrznego potencjału designu,
- zdefiniowanie DM jako narzędzia wdrażania ogólnej strategii rozwoju organizacji,
- nadanie oczekiwanej rangi problematyce designu w organizacji oraz wyznaczenie podstawowych standardów jego wykorzystania,
- określenie budżetu działań związanych z designem oraz oczekiwanych mierników ich efektywności,
- wyznaczenie celów biznesowych dotyczących designu; formułowanie strategii designu (ang. *design strategy*) jako strategii funkcjonalnej oraz/lub zde-



finiowanie roli designu dla realizacji pozostałych strategii funkcjonalnych (np. marketingowej, produkcyjnej, personalnej),

- kształtowanie kultury organizacyjnej promującej innowacyjność i współdziałanie jako warunków skuteczności DM.

Taktyczny DM odpowiada za stworzenie odpowiedniej struktury zarządzania designem w organizacji. Można w tym zakresie wyodrębnić trzy podstawowe rozwiązania:

- utworzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniej jednostki organizacyjnej dedykowanej problematyce designu (różna ranga i umiejscowienie w zależności od wielkości firmy, typu struktury organizacyjnej oraz znaczenia nadawanemu designowi – od pojedynczych stanowisk po rozbudowane służby na czele z dyrektorem ds. designu jako członkiem zarządu<sup>16</sup>),
- podział zagadnień związanych z zarządzaniem designem pomiędzy istniejące jednostki organizacyjne (m.in. marketingowe, sprzedażowe, produkcyjne, badawcze) bez wyodrębniania specjalistycznych służb (konieczność precyzyjnego określenia zakresów kompetencyjnych, reguł współpracy i integracji działań składających się na DM),
- outsourcing działań związanych z designem<sup>17</sup> (określenie zakresu outsourcingu<sup>18</sup>, wybór partnerów<sup>19</sup>, określenie reguł współpracy).

Dodatkowym, istotnym działaniem taktycznego DM jest wzajemne oddziaływanie (komunikacja i współpraca) designu z pozostałymi obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa. Niektóre z tych relacji wydają się oczywiste (np. współpraca z produkcją przy wdrażaniu nowego produktu bądź też z marketingiem przy określaniu narzędzi komunikacji rynkowej), inne mniej – np. współdziałanie ze służbami personalnymi. Ale nawet między tak pozornie odległymi dziedzinami można wskazać ściśle związki m.in.:

<sup>16</sup> Takie rozwiązanie jest stosowane np. w firmach Apple i Philips, w których stworzono odrębne pioniry organizacyjne. W Polsce takie przykłady są bardzo rzadkie.

<sup>17</sup> Więcej na temat outsourcingu wzornictwa w: A. Tuulenmäki, *Finnish design agencies' services: from styling to business consulting*, „Form Function Finland”, No 94 2/2004. s. 6-9.

<sup>18</sup> Outsourcing może mieć charakter częściowy (wybrane aspekty designu) lub całkowity (kompleksowa obsługa przez partnera zewnętrznego). Decyzja o zakresie outsourcingu designu jest związana z zaliczeniem designu do kategorii działań w organizacji: kluczowej (mała skłonność do wydzielenia), pomocniczej (średnia skłonność do wydzielenia) lub pobocznej (duże prawdopodobieństwo outsourcingu).

<sup>19</sup> Konieczna decyzja o kryteriach doboru oraz liczbie i rodzaju partnerów. Można do tej grupy zaliczyć m.in. biura projektowe (ang. *design companies*), firmy doradcze (ang. *design consultancies*, *design agencies*; np. IDEO, VanBerlo Strategy & Design), niezależnych projektantów (ang. *freelance designers*), szkoły wyższe kształcące projektantów, grupy projektowe (np. Lombardzkie Skupisko Twórców Wzornictwa Przemysłowego „Lombardia”, region Finger Lakes – są to społeczności współpracujących projektantów, architektów, artystów, wydawców, biznesmenów, technologów, krytyków sztuki, socjologów; taka współpraca zaowocowała sukcesem takich firm, jak np. Alessi; więcej w: R. Verganti, *Wzornictwo*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2007, s. 106-116).

- design może stanowić siłę przyciągającą nowych pracowników (ułatwia rekrutację),
- implementacja DM wymaga szkoleń pracowników (m.in. w zakresie uwrażliwienia na kwestie związane z designem) i stymuluje rozwój pracowników (wpływa również na zarządzanie karierami),
- design jako spoiwo kultury organizacyjnej (nośnik symboli i wartości) tworzy podstawy do utożsamiania się z firmą i zwiększa lojalność pracowników,
- udostępnianie pracownikom nieodpłatnie (lub za obniżoną cenę) produkowanych przez przedsiębiorstwo wyrobów o unikatowym i uznanym wzornictwie może zostać wykorzystane jako skuteczne narzędzie materialnego motywowania pozapłacowego,
- design w obszarze projektowania stanowisk pracy pomaga poprawić warunki wykonywania pracy, a przez to zwiększyć satysfakcję pracowników oraz ich produktywność.

Operacyjny DM, jako najbardziej szczegółowy i krótkookresowy z poziomów wdrażania koncepcji, służy realizacji celów i inicjatyw wypracowanych na poziomach strategicznym i taktycznym. Odpowiada zatem za bieżące zarządzanie problematyką designu w organizacji.

Najważniejszym z działań operacyjnego DM jest zarządzanie projektami<sup>20</sup> z zakresu designu. Wykorzystuje się w tym zakresie zarówno uniwersalne metodyki zarządzania projektami (np. PMI, PRINCE 2, TEN STEP, APM, APF, XPM), jak również procedury specjalnie dedykowane działaniom z zakresu wzornictwa. Metodyki zarządzania projektami z zakresu designu najczęściej wyróżniają następujące etapy (a zarazem rodzaje) projektowania<sup>21</sup>:

- a) projektowanie „wyprzedzające” – koncepcyjne, o silnej orientacji innowacyjnej, obejmujące m.in. takie działania jak:
  - tworzenie „briefu”, czyli wytycznych do zadania projektowego (różne perspektywy: techniczna, finansowa, rynkowa, funkcjonalna, społeczna i inne),
  - utworzenie zespołu projektowego (zdefiniowanie ról i zadań poszczególnych uczestników oraz koniecznych zasobów),
  - analizy i badania związane z wytycznymi projektowymi (poszukiwanie możliwych rozwiązań i ograniczeń),

<sup>20</sup> Projekt to pewne unikatowe przedsięwzięcie z określonym początkiem i końcem, podejmowane przez ludzi dla spełnienia ustanowionych celów w granicach zdefiniowanych ograniczeń czasu, środków i jakości. Zarządzanie projektami to zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do działań projektowych, w celu spełnienia wymagań projektu. Zarządzanie projektem jest realizowane poprzez zastosowanie procesów: inicjowania, planowania, realizacji, kontroli i zamknięcia projektu. Zob. *PMBOK Guide – Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, MT & DC, Warszawa 2007, s. 8.

<sup>21</sup> Zob. D. Ullman, *The Mechanical Design Process*, 4th edition, Mc Graw Hill, New York 2009; *Strategia rozwoju wzornictwa*, s. 11.

- opracowanie specyfikacji oczekiwanego rozwiązania (np. produktu, usługi, zmiany organizacyjnej),
- prezentacja propozycji rozwiązania oraz ocena jego przydatności;
- b) projektowanie „równoległe” do wdrażania nowych rozwiązań, na które składają się m.in. następujące czynności:
  - tworzenie prototypów,
  - testowanie nowych rozwiązań (w rzeczywistych lub też hipotetycznych warunkach organizacyjnych i rynkowych),
  - doskonalenie prototypów,
  - próbne wdrożenia;
- c) projektowanie „modernizacyjne” dla już istniejących rozwiązań z zakresu designu, które obejmuje:
  - wdrożenie nowych rozwiązań,
  - ocenę przebiegu i efektów wdrożenia,
  - okresową weryfikację przydatności,
  - ewentualną modyfikację wdrożonych rozwiązań,
  - zestawienie wniosków dla kolejnych projektów.

Działalność operacyjna w ramach DM obejmuje ponadto m.in. następujące zagadnienia:

- zarządzanie zmianami oraz procesami organizacyjnymi związanymi z designem,
- sporządzanie i realizacja krótkookresowych planów organizacyjnych (m.in. marketingowych, produkcyjnych, sprzedażowych, finansowych),
- realizacja budżetów i zarządzanie kosztami działań związanych z designem (aby osiągnąć zwrot z inwestycji),
- pozyskanie odpowiednich pracowników, organizacja ich pracy, motywowanie oraz ocenianie realizowane w taki sposób, aby stymulowały pracowników do udziału w procesie DM,
- przewodzenie pracownikami – kadra kierownicza przyjmująca role: propagatorów, liderów i „żywych przykładów” właściwego wykorzystania DM,
- promowanie i wykorzystywanie w przedsiębiorstwie tzw. myślenia projektowego (ang. *design thinking*), którego cechami są zespołowość, kreatywność, eksperymentowanie, empatia, optymizm oraz myślenie całościowe<sup>22</sup>.

## Podsumowanie

Z jednej strony, design jest dynamicznie rozwijającym się zjawiskiem. Staje się on widocznym i wyrazistym odbiciem ogólnego poziomu cywilizacyjnego spo-

<sup>22</sup> Zob. T. Brown, *Design Thinking*, s. 86.

łączeństw, jak również istotnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw. Design jako kluczowa kompetencja i narzędzie tworzenia przewagi konkurencyjnej zyskuje coraz większe znaczenie w publikacjach z zakresu zarządzania. O designie piszą m.in. tacy popularni autorzy, jak Tom Peters, Guy Kawasaki czy Berndt Schmitt. W opracowaniach tematu, oprócz opisów przypadków firm świadomie wykorzystujących design, coraz częściej pojawiają się wyniki badań identyfikujące potencjalne korzyści DM<sup>23</sup>.

Z drugiej strony, różnorodność wykorzystywanych definicji designu i DM może świadczyć o braku powszechnie akceptowanej podstawy pojęciowej. Definiowanie zależy w dużym stopniu od kontekstu, w jakim autorzy powołują się na tę koncepcję. Autorzy ograniczają się najczęściej do prezentacji jednej wybranej perspektywy, ignorując konieczność kompleksowego ujęcia koncepcji. W efekcie można określić zgłębianą materię mianem słabo ustrukturyzowanej, niedookreślonej czy też rozmytej. Już z tego jednego faktu nietrudno o negatywne konsekwencje zarówno w sferze poznawczej, jak i aplikacyjnej. Dodatkową trudnością jest brak wyczerpujących i jednoznacznych miar stosowania DM. Zarzuty te, poniekąd zasadne, można tłumaczyć początkową fazą rozwojową koncepcji, która poddawana jest ciągłej ewolucji i doprecyzowywaniu, a niniejszy artykuł jest jedynie przyczynkiem do tego procesu.

---

<sup>23</sup> Badania przeprowadzone przez Design Council (<http://www.designcouncil.org.uk>) na próbie 1500 firm brytyjskich w latach 2005-2006 przynoszą m.in. następujące wnioski:

- każde 100 funtów wydane na wzornictwo w firmach, które identyfikują design jako kluczową kompetencję, powoduje wzrost obrotów o 225 punktów;
  - firmy, które stosują kompleksowy DM nie muszą konkurować ceną w tym stopniu co firmy niestosujące tego podejścia;
  - przeciętnie firmy, dla których design jest kluczową aktywnością, dzięki zastosowaniu wzornictwa osiągają dodatkowe 6,3 proc. udziału w rynku;
  - szybko rosnące firmy trzykrotnie częściej niż pozostałe upatrują źródeł sukcesu w designie.
- Zob. J. Pogorzelski, *Doceniona siła designu*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 3.