

Anna
Dziadkiewicz

Design Management

Uwarunkowania
i efekty wdrożenia
w przedsiębiorstwie

Wydawnictwo
Uniwersytetu Gdańskiego

Design Management

Anna
Dziadkiewicz

Design Management

Uwarunkowania
i efekty wdrożenia
w przedsiębiorstwie

Wydawnictwo
Uniwersytetu Gdańskiego

Gdańsk 2021

Recenzent
prof. dr hab. Jacek Otto

Redaktor Wydawnictwa
Justyna Zyśk

Projekt okładki i stron tytułowych
Studio Spectro

Skład i łamanie
Mariusz Szewczyk

Publikacja dofinansowana ze środków
Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-180-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel.: 58 523 11 37; 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Propedeutyka designu	17
1.1. Geneza projektowania. Design w biznesie	17
1.2. Wymiary współczesnego designu	27
1.3. Design management – zarządzanie projektowe	33
1.4. Zależności pomiędzy designem i design management a marketingiem	45
Podsumowanie	56
Rozdział 2. Projektowanie propozycji wartości	57
2.1. Kreowanie doświadczeń użytkownika	57
2.2. Projektowanie usług	71
2.3. Potrzeby klienta w procesie innowacyjnym	75
Podsumowanie	81
Rozdział 3. Doskonalenie w projektowaniu wartości dla klienta	83
3.1. Design w procesie tworzenia innowacji	83
3.2. Innowacje inspirowane potrzebami użytkowników	89
3.3. Koncepcja innowacji opartej na projektowaniu	97
3.4. Przywództwo projektowe	109
Podsumowanie	112
Rozdział 4. Zarządzanie procesem projektowo-wdrożeniowym	115
4.1. Istota design thinking	115
4.2. Proces design thinking	123
4.3. Charakterystyka design thinking przez pryzmat jego instrumentarium	130
Podsumowanie	140
Rozdział 5. Modelowanie w design management	143
5.1. Model podwójnego diamentu (4D)	143
5.2. Model lucereński z 2009 roku	149
5.3. Model lucereński z 2015 roku	153
5.4. Model absorpcji design management w przedsiębiorstwach z niewielkim doświadczeniem lub bez doświadczenia w zakresie design management	157

Spis treści

5.5. Design management dla przedsiębiorstw doskonalących się (rozwiązanie autorskie) . . .	168
Podsumowanie	184
Rozdział 6. Metodyka badań empirycznych	187
6.1. Przebieg procesu badawczego	187
6.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw – dobór próby do badań	197
6.3. Zastosowanie techniki analizy danych	204
Podsumowanie	207
Rozdział 7. Design management w świadomości polskich przedsiębiorstw	209
7.1. Design management w praktyce polskich przedsiębiorstw – wyniki badania reprezentatywnego	209
7.2. Badanie zależności pomiędzy poziomami designu a aktywnością polskich przedsiębiorstw	242
Podsumowanie	248
Rozdział 8. Modelowanie skuteczności design management w polskich przedsiębiorstwach	249
8.1. Ocena uwarunkowań design management	249
8.2. Ocena efektów wdrożenia design management	269
8.3. Poziom dojrzałości designu w organizacji a efekty działania design management . . .	274
8.4. Model skuteczności design management	276
Podsumowanie	287
Zakończenie	289
Załącznik 1. Wywiad z Magdaleną Hestbech, dyrektorem ds. marketingu w firmie Bestseller	299
Załącznik 2. Wywiad z Magdaleną Laine-Zamojską, projektantem strategii badawczych dla nowych produktów i usług	303
Załącznik 3. Wywiad z Agnieszką Mróz, właścicielką firmy Service Sandbox	305
Załącznik 4. Przegląd wybranych metod design thinking, promowanych przez d.school z Uniwersytetu Stanforda oraz przykłady tradycyjnych metod HCI/UCD	309
Załącznik 5. Wykorzystanie design management w mikro i małym przedsiębiorstwie na podstawie modelu autorskiego – studia przypadków	311
Bibliografia	345
Spis rysunków	365
Spis wykresów	367
Spis tabel	369

Wstęp

*Osiemdziesiąt procent firm jest przekonanych,
że dostarcza doskonale produkty i usługi swoim klientom.
Tylko osiem procent klientów się z nimi zgadza.*
Stefan Moritz¹

Źródła designu jako samodzielnej dyscypliny należy szukać w szesnastowiecznych sztukach pięknych. Ówczesny teoretyk malarstwa Cenninio Cennini użył słowa *disegno*, odnosząc je do rysunku, zamiaru oraz koncepcji. Ta najstarsza z interpretacji kładzie nacisk na wymiar artystyczny pojęcia. Design, oznaczający projektowanie przedmiotów użytkowych, pojawił się niemal czterysta lat później w Anglii. Wtedy to akcent położono na wzornictwo, nadając mu kontekst kulturowy, specyficzny dla danego społeczeństwa, często wykorzystując go do budowania wizerunku danego kraju. Ewolucja pojęcia związana z procesem rozwoju przemysłu sprawiła, że design stał się nośnikiem stylu życia i utożsamianych z nim wartości. Ten kulturowy wymiar designu z czasem zaczął nabierać pierwiastka społecznego, w którym główny punkt ciężkości został położony na komunikację międzyludzką, ale także na potrzebę promowania określonych postaw, funkcjonalność projektowych obiektów, a nawet ergonomię środowiska pracy. Współcześnie design, broniąc się niejako przed produkcją masową, transformuje w kierunku innowacyjności i kreatywności. Innowacyjny wymiar designu ma być więc siłą napędową zmian zarówno organizacyjnych, jak i społecznych. W konsekwencji, przekształcając się w wymiar ekonomiczny, w którym występuje jako narzędzie wspierające podnoszenie wydajności organizacyjnej, kreowanie

¹ Pełny cytat brzmi: „Today, 89% of companies compete primarily on the basis of customer experience – up from just 36% in 2010. But while 80% of companies believe they deliver super experiences only 8% of customers agree”. Jego autorem jest Stefan Moritz – uznany na całym świecie mówca, konsultant i doradca biznesowy w zakresie innowacji usług, kreowania doświadczeń klienta oraz interdyscyplinarnej współpracy. S. Moritz, *Service design. Practical access to an evolving field*, Köln International School of Design, London 2005.

wartości w organizacji oraz projektowanie procesów biznesowych. Ten ostatni, ekonomiczny wymiar designu staje się punktem wyjścia do identyfikacji pojęcia „design management” jako podejścia do kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem, ukierunkowanego na tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie designu na wszystkich polach funkcjonowania organizacji.

Przedstawiona powyżej wielowymiarowość designu, jak również możliwość łączenia dorobku pochodzącego z różnych dziedzin nauki, stała się przesłanką do podjęcia problematyki design management. Przez wiele lat łączenie zarządzania projektowego² z biznesem było marginalizowane lub niedoceniane. Pomimo że terminu użyto pierwszy raz w latach sześćdziesiątych XX wieku, zarządzanie projektowe zaczęło być popularne dopiero w ostatnim dziesięcioleciu ubiegłego stulecia. Przedsiębiorcy dostrzegli bowiem, że narzędzia wykorzystywane do tej pory przez projektantów, architektów czy też grafików można z powodzeniem wykorzystać w ich praktyce gospodarczej. Co więcej, że użycie intuicji czy też lateralnego i syntetycznego sposobu myślenia, tak charakterystycznych dla branży kreatywnej, umożliwia eksperymentowanie i zastosowanie podejścia prognostycznego, co w konsekwencji sprzyja tworzeniu produktów opłacalnych biznesowo, wykonalnych technicznie i jednocześnie pożądaných przez klientów, a więc odpowiadających na ich rzeczywiste potrzeby. Obecnie zarządzanie projektowe przeżywa swój rozkwit, co przede wszystkim jest związane z odejściem od postrzegania go jedynie na poziomie operacyjnym lub jako funkcji marketingowej na rzecz akcentowania jego strategicznego znaczenia.

Design management staje się pożądanym tematem wielu szkoleń i kursów. Występuje w stałym programie studiów najlepszych uczelni biznesu na świecie³. W związku z tym można zatem postulować, że w warunkach gospodarki XXI wieku, nazywanej globalną⁴, proces design management prowadzący do tworzenia dodatkowej wartości dla przedsiębiorstwa i klienta stanowi cenne narzędzie dla rozwoju organizacji. Pomimo jednak istotnego znaczenia dotychczas nie zostały przeprowadzone badania eksplanacyjne dotyczące skali wykorzystywania design management w praktyce działania przedsiębiorstw w Polsce. Brakuje opracowań naukowych, raportów z badań czy też dobrych praktyk pokazujących polskie dokonania na tym polu. Także przytaczana w literaturze

² „Design management” można zastępować stosowanym w Polsce terminem „zarządzanie projektowe”, choć termin „design management” lub skrót „DM” jest używany częściej.

³ Wśród uczelni, które wprowadziły design management do toku studiów, znajdują się m.in.: Royal College of Art and Business School of Imperial College London, d.school w Instytucie Designu na Uniwersytecie Stanforda, Parsons School of Design w Nowym Jorku i Business Design Studio w Rotman School of Management w Kanadzie.

⁴ N. Abernathy, D. Hamilton, J.M. Morgan, *New rules for the 21st century: Corporate power, public power, and the future of the American economy*, A Roosevelt Institute Report, New York 2019.

przedmiotu wiedza na temat zmian organizacyjnych zachodzących w wyniku identyfikacji szans, zmiany procesów organizacyjnych i kultury organizacyjnej jest niewystarczająca⁵. To przede wszystkim skutek innego rozumienia roli designu w ubiegłym stuleciu: design skupiał się wówczas na finalnych rezultatach działalności przedsiębiorstw: produktach materialnych, architekturze i sztuce. Obecnie obszar designu uległ transformacji i obejmuje projektowanie rozumiane jako proces prowadzący do zmiany w postaci między innymi kreowania doświadczeń nabywców, budowania nowych emocji, wprowadzenia zrównoważonych działań wewnątrz przedsiębiorstwa i tworzenia trwałych, opartych na wartościach interakcji z rynkiem. Zdaniem autorki, design management należy postrzegać więc jako holistyczny proces zarządczy obejmujący wszystkie poziomy dojrzałości designu, tj. nadawanie formy (styling⁶), procesy doskonalenia organizacji oraz element strategii umożliwiający rozwój i utrzymanie efektywnego środowiska biznesowego, w którym organizacja może osiągnąć swoje cele strategiczne.

Zmiana ta pozwala przedsiębiorcom otworzyć się na nowe możliwości rynkowe i angażować w często nieoczywiste obszary, wcześniej niebrane pod uwagę. Dostarcza narzędzi, dzięki którym możliwe jest dotarcie do każdego klienta, nawet takiego, który był przez przedsiębiorstwo pomijany ze względu na swoje niestandardowe potrzeby i oczekiwania. Design management wspiera działania organizacji zarówno komercyjnych, jak i non-profit poprzez identyfikację pojawiającego się zapotrzebowania lub szans rynkowych, krytyczną analizę i wizualizację złożonych sytuacji. Design management więc jako podejście i sposób myślenia jest uznawany za zmianę organizacyjną i siłę strategiczną.

Z uwagi na rosnące znaczenie omawianego podejścia na świecie, a jednocześnie widoczną lukę do wypełnienia w tym zakresie w przedsiębiorstwach działających w Polsce, w pierwszej kolejności przyjęto zestaw założeń niezbędny do opracowania referencyjnego modelu skuteczności design management w przedsiębiorstwie,

⁵ J.H. Matthews, S. Bucolo, *Do programs to improve business performance in small and medium manufacturing enterprise improve opportunity recognition?*, Swinburne University of Technology, [b.m.] 2011, s. 999; B. Borja de Mozota, *Challenge of design relationships: The converging paradigm [w:] Management of design alliances sustaining competitive advantage*, eds. M. Bruce, B.H. Jevnaker, John Wiley and Sons, Chichester 1998, s. 243–260; B. Borja de Mozota, *Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs*, „Design Management Journal Academic Review” 2010, no. 2(1), s. 88–103; R. Holland, B. Lam, *Managing strategic design*, Palgrave, London 2014; G. Gemser, M.A. Leenders, *How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance*, „Journal of Product Innovation Management” 2001, no. 18(1), s. 28–38.

⁶ W pracy wykorzystano zarówno terminologię angielską, jak i polską. Wynika to z faktu, że pewne terminy nie mają jeszcze odpowiednika w języku polskim, tymczasem tematyka pracy wymaga posługiwania się słownictwem fachowym. Styling można rozumieć jednocześnie jako nadawanie formy, wyglądu i charakteru danego produktu, a więc nadawanie produktom cech wizualnych i niewizualnych.

który stanowi cel główny niniejszych badań. Należy zwrócić uwagę, że efekty w postaci dynamicznego procesu udoskonalania struktury wewnętrznej organizacji⁷ determinują skuteczne tworzenie wartości dla klienta jako istotnego czynnika budującego przewagę konkurencyjną.

Realizacja postawionego celu pracy wymagała uzyskania odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jaka jest skala stosowania design management w polskich przedsiębiorstwach oraz jaki rodzaj podejścia jest wykorzystywany najczęściej?
2. Jakie uwarunkowania występujące wewnątrz organizacji kształtują uzyskiwane przez przedsiębiorstwa efekty dotyczące rozwoju organizacji i rozwoju potencjału pracowników?
3. Jakiego rodzaju efekty uzyskują przedsiębiorcy dzięki procesom design management?
4. Czy istnieje zależność pomiędzy poziomem dojrzałości designu w przedsiębiorstwie a efektami wdrożenia proponowanego podejścia?

Do realizacji głównego celu służą następujące szczegółowe cele teoretyczno-poznawcze:

- krytyczny przegląd literatury przedmiotu dotyczący pojęć związanych z design management;
- krytyczny przegląd modeli, technik i narzędzi wykorzystywanych w ramach omawianego podejścia;
- konceptualizacja design management;
- ocena świadomości istnienia i zrozumienia podejścia design management przez polskie przedsiębiorstwa⁸ (in. przybliżenie obecnego stanu design management wśród polskich przedsiębiorstw);
- identyfikacja poziomów dojrzałości designu w przedsiębiorstwach działających w Polsce;
- identyfikacja i ocena uwarunkowań design management występujących wewnątrz polskich przedsiębiorstw;
- identyfikacja celów i efektów stosowania design management w polskich przedsiębiorstwach;
- ilościowa identyfikacja relacji między uwarunkowaniami design management występującymi wewnątrz organizacji a jego efektami.

⁷ W książce ograniczono się do uwarunkowań występujących wewnątrz organizacji. Zdaniem autorki jest to zasadne z uwagi na fakt, że design management jest podejściem występującym wewnątrz organizacji.

⁸ Autorka poprzez termin „polskie przedsiębiorstwa” rozumie przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce, a więc prowadzące działalność w warunkach polskiej gospodarki, zarejestrowane w Centralnej Ewidencji i Informacji Działalności Gospodarczej lub w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Realizacja głównego celu badawczego pozwoli na wieloetapową weryfikację następujących hipotez badawczych:

H1: Występuje zależność przyczynowo-skutkowa pomiędzy uwarunkowaniami organizacyjnymi, poziomem dojrzałości designu w przedsiębiorstwie a efektami design management związanymi z rozwojem organizacji.

H2: Uwarunkowania kompetencyjne design management wpływają zarówno na efekty związane z rozwojem organizacji, jak i rozwojem potencjału pracowników.

H3: Długość trwania działań dotyczących design management wpływa na uwarunkowania kompetencyjne i zarządcze.

Przez uwarunkowania autorka rozumie czynniki występujące wewnątrz organizacji, o zróżnicowanym poziomie istotności dla przedsiębiorstwa i wpływające na osiągnięcie celów pokładanych w design management. W publikacji niniejsze motywy zostały podzielone na trzy grupy: kompetencyjne, zarządcze i organizacyjne. Wspomniane w hipotezach efekty to z kolei korzyści płynące z wdrożenia design management w badanych przedsiębiorstwach. Efekty te zostały wybrane na podstawie literatury przedmiotu i podzielone na dwie grupy: efekty związane z rozwojem organizacji oraz efekty związane z rozwojem pracowników. Pisząc o poziomach dojrzałości designu, autorka bazowała na Drabinie Dojrzałości Designu⁹ (ang. Design Ladder) opracowanej przez Duńskie Centrum Designu w 2001 roku.

Do osiągnięcia założonych celów badawczych i weryfikacji hipotez wykorzystano autorską definicję design management, opracowaną na podstawie krytycznych studiów literaturowych, oraz określono zestaw efektów, szczegółowo opisanych w rozdziale ósmym niniejszej publikacji.

Chcąc ustalić skuteczność działań design management w przedsiębiorstwie, autorka bazowała na definicji skuteczności uznanej przez polską szkołę prakseologii, która skuteczność utożsamia z celowością, definiując ją jako „relację zgodności uzyskanego wyniku zakończonego działania z celem określonym dla tego działania”¹⁰. Porównanie więc skutku działania z celem stanowi istotę oceny skuteczności. Jak zatem można zauważyć, ocena skuteczności jest przede wszystkim związana z porównaniem wielkości kwantyfikowalnych. Według

⁹ Drabina Dojrzałości Designu to model ilustrujący stopień wykorzystania designu w organizacji. Bazuje na tezie, że istnieje pozytywny związek pomiędzy wyższymi przychodami przedsiębiorstwa a nadaniem designowi strategicznej roli w ogólnej strategii biznesowej firmy. Drabina składa się z czterech poziomów, począwszy od pierwszego, w którym design nie odgrywa żadnej roli w organizacji, po poziom drugi – nadawanie formy produktom (in. styling), przez poziom trzeci, w którym design jest traktowany jako proces doskonalenia organizacji, aż po poziom najwyższy – czwarty, w którym design jest elementem tworzenia całościowej strategii przedsiębiorstwa.

¹⁰ T. Pszczołkowski, *Celowość, skuteczność, efektywność*, „Prakseologia” 1977, nr 3 (63), s. 5–13.

Petera Druckera skuteczność to „robienie właściwych rzeczy”¹¹. Tego rodzaju ujęcie skuteczności wykracza poza ocenę wyników i celów, co więcej, wykracza poza problem porównań wielkości kwantyfikowalnych. W polskiej literaturze przedmiotu, przykładem takiego podejścia może być między innymi interpretacja Pawła Cabały, dla którego skuteczność wiąże się z „oceną celu z uwagi na warunki, w jakich działa sprawca”¹². Efektywność i skuteczność to terminy często stosowane zamiennie, na co wskazuje Vijay Kondalkar¹³, podkreślając ich znaczenie dla wzrostu organizacji, jej zyskowności i sprawności oraz stopnia osiągania satysfakcji pracowników. Ponadto Kondalkar nakazuje postrzegać skuteczność szerszej jako miernik sukcesu organizacji w sytuacji, gdy organizacja osiąga swoje cele przy posiadanych zasobach i środkach¹⁴.

Rozumiejąc w ten sposób skuteczność, autorka przyjęła, że skuteczne zarządzanie projektowe to proces doskonalenia się przedsiębiorstwa prowadzący do osiągnięcia wyznaczonych celów w postaci optymalizacji wydajności organizacyjnej, rozwoju pracowników lub generowania wartości dla otoczenia dzięki połączeniu sfery biznesu ze sferą kreatywną, na podstawie pewnych uwarunkowań występujących wewnątrz organizacji.

Realizacja celów i weryfikacja hipotez badawczych wymagała zaprojektowania badania, zgromadzenia danych liczbowych, a także weryfikacji otrzymanych wyników. Chcąc uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze, przeprowadzono badanie składające się z trzech etapów.

W pierwszym etapie zastosowano estymację ilościową. Do badania głównego wybrano w sposób celowy 1200 średnich i dużych przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce w Centralnej Ewidencji i Informacji Działalności Gospodarczej lub w Krajowym Rejestrze Sądowym. Badanie to wykonano przy zastosowaniu metody CATI (standaryzowany ustrukturalizowany wywiad telefoniczny realizowany przy użyciu komputera).

Druga część badania miała charakter pogłębiony. Zastosowano tutaj weryfikację jakościową za pomocą techniki PAPI (wywiad bezpośredni z użyciem kwestionariusza wywiadu). Do tej części badania wybrano w sposób celowy 58 przedsiębiorstw, które charakteryzują się wysokim poziomem dojrzałości designu, doświadczeniem w implementacji podejścia oraz konkretną wielkością – wybrano

¹¹ P. Drucker, *Managing for business effectiveness*, „Harvard Business Review” 1963, no. 41(3), s. 54.

¹² P. Cabała, *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 46.

¹³ V.G. Kondalkar, *Organization effectiveness and change management*, Prentice-Hall of India Learning Pvt. Ltd., Delhi 2010, s. 1.

¹⁴ Tamże, s. 1.

tylko przedsiębiorstwa duże. Decyzję o wyborze tylko dużych przedsiębiorstw podjęto na podstawie wyników uzyskanych w poprzednim etapie.

Kolejną fazą badania była jakościowa weryfikacja danych przy wykorzystaniu techniki IDI (indywidualny wywiad pogłębiony) na tej samej grupie 58 respondentów.

Dzięki zastosowaniu wywiadów pogłębionych uzyskano wiedzę na temat wykorzystania design management w badanych przedsiębiorstwach, opisano podejście oraz zebrano odpowiedzi na pytania, które były niemożliwe do uzyskania w standardowej ankiecie¹⁵.

Do analizy własności procesów generujących dane wykorzystano statystykę opisową, odpowiednią do szeregów przekrojowych. W procesie weryfikacji hipotez i estymacji referencyjnego modelu wykorzystano analizę ścieżkową (ang. *path analysis*).

Efektom zaprojektowanego, autorskiego badania potencjału design management w przedsiębiorstwach był zestaw konstruktów, wśród których znalazła się diagnoza stanu obecnego design management w przedsiębiorstwach działających w Polsce, identyfikacja poziomów dojrzałości designu oraz identyfikacja i ocena uwarunkowań i efektów stosowania design management w polskich przedsiębiorstwach.

Dodatkowo przeprowadzono „dopełniające” wywiady bezpośrednie z trzema projektantami i trenerami design thinking i design management z kraju i z zagranicy oraz zaprezentowano dwa studia przypadków.

Książka składa się z ośmiu rozdziałów. Część teoretyczna obejmuje pięć pierwszych rozdziałów. Następnie wyodrębniono rozdział metodyczny oraz dwa rozdziały empiryczne.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano genezę designu, jego wymiary oraz pojęcie designu procesowego i strategicznego. Na bazie literatury przedmiotu dokonano przeglądu definicji design management oraz opisano związek designu i design management z marketingiem. Wskazano także rolę innowacji w projektowaniu wartości dla użytkowników. Analiza przeprowadzona na podstawie studiów literaturowych pozwoliła uściślić oraz częściowo zmodyfikować istniejące kategorie design management, dzięki czemu możliwe stało się opracowanie uporządkowanej, syntetycznej typologii tego procesu.

Wyjaśnienie złożonej natury tworzenia propozycji wartości dla klienta zostało zawarte w rozdziale drugim. Opisano w nim szczegółowo proces projektowania doświadczeń dla użytkownika i klienta oraz różnice pomiędzy tzw. *user experience design* a tzw. *customer experience design*. Następnie przedstawiono istotę

¹⁵ W. Czakon, *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9, s. 13–18.

projektowania usług oraz dokonano klasyfikacji potrzeb klienta w procesie innowacyjnym.

W rozdziale trzecim przedmiotem analizy była rola innowacji w projektowaniu wartości dla użytkownika. Przedstawiono znaczenie designu w procesie tworzenia innowacyjnej firmy oraz rodzaje innowacji będące następstwem potrzeb klientów. W rozdziale tym scharakteryzowano także koncepcję innowacji opartą na designie tzw. *design-driven innovation*. Na podstawie literatury przedmiotu dokonano rozdziału pomiędzy designem a zarządzaniem projektowym i przywództwem projektowym występującym na poziomie strategicznym, a uważanym za najdoskonalszą formę design management.

Rozdział czwarty został poświęcony charakterystyce procesu projektowo-wdrożeniowego, w którym skupiono się przede wszystkim na metodyce design thinking. Opisując to podejście, wskazano, w jaki sposób oraz przy użyciu jakich narzędzi i metod myślenia projektowego można opracowywać nowe, udane produkty i usługi oraz w jaki sposób motywować pracowników do kreatywnego myślenia na wszystkich poziomach organizacji. Wybór metodyki design thinking był podyktowany przede wszystkim dynamicznym rozwojem myślenia projektowego w wyniku odejścia od orientacji na zarządzanie procesem projektowym na rzecz tworzenia wartości dla klienta.

Następnie na podstawie literatury przedmiotu dokonano przeglądu modeli design management, których szczegółowy opis przedstawiono w rozdziale piątym. Zaprezentowano między innymi model podwójnego diamentu, model z Lucerny wraz z jego zmodyfikowaną wersją oraz model absorpcji design management w przedsiębiorstwach nieposiadających (lub posiadających w ograniczonym zakresie) doświadczenia w stosowaniu omawianego podejścia. Warto zauważyć, że dostępna literatura nie poświęca uwagi firmom, które nie mają doświadczenia w zakresie design management, dlatego też tego zagadnienia dotyczy większa część rozdziału, analizująca szczegółowo poszczególne elementy modelu, w tym zasoby designu odpowiadające za zdolność organizacyjną, zdolność absorpcji i komplementarność designu. Analiza struktury procesów design management funkcjonujących w przedsiębiorstwach dojrzałych pod względem designu pozwoliła autorce zaproponować modelową strukturę procesu design management w przedsiębiorstwie. Zawarte w niej instrumentarium może być z powodzeniem zastosowane przez przedsiębiorstwa o niewielkiej wiedzy na temat omawianego podejścia. Na zakończenie tego rozdziału, a jednocześnie części teoretycznej niniejszej publikacji, autorka pozwoliła sobie umiejscowić opisywane podejście w naukach o zarządzaniu, wskazując możliwą do wypełnienia lukę w literaturze przedmiotu.

Rozdział szósty ma charakter metodyczny. Sformułowano w nim cele, metody badawcze oraz sposób doboru próby. Szczegółowo został opisany przebieg procesu

realizacji badań, w tym badanie zasadnicze przeprowadzone na próbie przedstawicieli średnich i dużych przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce, $n = 1200$ i dwuetapowe badanie pogłębione przeprowadzone na próbie 58 dużych przedsiębiorstw. Wierzytelność kwestionariusza poddana została weryfikacji za pomocą współczynnika α Cronbacha. W celu zwiększenia klarowności procesu badawczego i ukazania relacji pomiędzy poszczególnymi jego etapami postępowanie badawcze zostało zaprezentowane w formie schematu.

Dwa ostatnie rozdziały w całości prezentują wyniki badań, które pozwoliły na realizację celu pracy, uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz weryfikację hipotez.

Celem rozdziału siódmego była próba reprezentatywnego oszacowania stopnia zastosowania design management w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. Badanie zostało przeprowadzone na próbie 1200 średnich i dużych przedsiębiorstw działających w Polsce, a następnie badanie zasadnicze zostało dopełnione wywiadami pogłębionymi na próbie 58 celowo wybranych przedsiębiorstw. Głównym efektem zrealizowanych badań była deskryptywna charakterystyka zjawiska w sektorze polskich średnich i dużych przedsiębiorstw.

Rozdział ósmy został poświęcony odpowiedzi na pytanie o uwarunkowania skuteczności działań z zakresu design management. Badanie przeprowadzone na grupie 58 dużych przedsiębiorstw, które charakteryzują się wysokim poziomem dojrzałości designu, pozwoliło uzyskać pogłębione informacje na temat istoty i znaczenia design management dla przedsiębiorstw oraz uwarunkowań występujących wewnątrz organizacji oraz uzyskiwanych efektów, z uwzględnieniem perspektywy przedsiębiorstwa, trenerów projektowania, jak i samych odbiorców procesów design management. Główny nacisk został w tym rozdziale położony na enumerację i ocenę uwarunkowań podejścia oraz określenie poziomu ich występowania w badanych przedsiębiorstwach. Dokonano także identyfikacji celów design management wśród badanych przedsiębiorstw oraz scharakteryzowano towarzyszące przedsiębiorstwom korzyści. Chcąc skonstruować model skuteczności design management, przyjęto założenie, na podstawie którego uwarunkowania skutecznego zarządzania poprzez design zdefiniowano jako warunki osiągnięcia jego celów. Z kolei wykorzystując analizę ścieżek, zbadano zależności między zidentyfikowanymi wcześniej uwarunkowaniami a efektami design management. Następnie, chcąc dokonać oceny stopnia dopasowania opracowanego modelu, wykorzystano absolutne miary dopasowania. Wieńcząc powyższe ustalenia, opracowano referencyjny model skuteczności design management w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.

Należy dodać, że szczególnie przydatne dla opracowania zarówno części teoretycznej, jak i empirycznej okazały się wizyty autorki na uczelniach zagranicznych. Inspirujące były także wizyty studyjne w Saïd Business School (Uniwersytet

Oksfordzki), na Uniwersytecie Karola Linneusza w Szwecji, w School of Management and Technology of Felgueiras (Politechnika w Porto) oraz w HEC Management School na Uniwersytecie w Liège. Nieocenione przy pisaniu monografii okazało się także doświadczenie praktyczne autorki i jej udział w międzynarodowych projektach. Miały one wpływ na końcowe wnioski i rekomendacje w zakresie wdrażania design management w organizacjach, które znalazły swój wyraz w załącznikach do pracy. Zaprezentowano w nich różne sposoby rozumienia i stosowania design management przez ekspertów z Polski i zagranicy, zajmujących się zarządzaniem projektowym w swojej pracy zawodowej. Pomimo że badanie empiryczne zaprezentowane w rozdziałach siódmym i ósmym było przeprowadzone w przedsiębiorstwach średnich i dużych, autorka postanowiła ukazać możliwości wykorzystania design management także w mikro i małych przedsiębiorstwach. Za pomocą dwóch studiów przypadków opisała rozwiązania, które może wdrożyć każde przedsiębiorstwo, nieposiadające znaczących zasobów, często usytuowane w mało atrakcyjnych lokalizacjach.

Zwieńczeniem pracy było podsumowanie wyników badań i dyskusja nad dalszymi kierunkami badań w zakresie design management. Autorka ma świadomość złożoności prezentowanych w pracy zagadnień i braku możliwości omówienia wszystkich nowoczesnych koncepcji związanych z omawianym podejściem. Jednakże wyraża nadzieję, że zawarte w pracy rozważania teoretyczne i wyniki zrealizowanych badań empirycznych są oryginalne oraz posiadają walory teorio-poznawcze, metodologiczne i aplikacyjne.

*

Autorka pragnie podziękować wielu życzliwym jej osobom za inspirację i olbrzymie wsparcie podczas pisania niniejszej pracy. Wyrazy wdzięczności kieruje także do Recenzenta książki za konstruktywne uwagi i cenne wskazówki, które wpłynęły na ostateczny kształt publikacji.

Rozdział 1

Propedeutyka designu

Żyjemy bowiem w czasach, gdy nawet najlepiej zaprojektowane produkty i usługi przestały być same w sobie wystarczająco atrakcyjne, a rzeczy, by były pożądane (oprócz tego, że powinny być dobrze wykonane i opowiedziane), muszą podążać za treścią życia.
Igor Gałązkiewicz¹⁶

1.1. Geneza projektowania. Design w biznesie

Wejście Polski do UE i uzyskanie w związku z tym faktem możliwości w postaci swobodnego przepływu kapitału, usług, osób oraz towarów zapoczątkowały postępującą w Polsce globalizację i nadejście epoki, dla której charakterystyczne stało się mieszanie poglądów i kultur, podpatrywanie wzorców i rozwiązań na każdym poziomie działania. Zaowocowało to także wzrostem zainteresowania designem¹⁷, który do tej pory kojarzony był jedynie ze sztuką i architekturą.

Źródeł designu jako samodzielnej dyscypliny i jego znaczenia dla biznesu należy szukać w renesansie. Wtedy to do użycia wszedł termin *arti del disegno* – sztuki rysunkowe. Pojawiło się też przekonanie, że wspólną cechą sztuk rysunkowych (nie był wówczas znany termin „sztuki piękne”) jest *disegno* – słowo, odnoszące się zarówno do rysunku, zamiaru, jak i koncepcji, wprowadzone przez

¹⁶ I. Gałązkiewicz, *Projektowanie doświadczeń*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2017, s. 7.

¹⁷ Według prof. Aleksandry Cieślikowej, kierownika Pracowni Onomastycznej Instytutu Języka Polskiego PAN, „design” należy do internacjonalizmów, czyli wyrazów występujących w większości języków europejskich. Wyrazu „design”, również w spolszczonym zapisie „dizajn”, nie odnotowuje w ogóle część słowników polskich, nawet tych wydanych po 2000 roku. Cieślikowa podaje także, że według opinii językoznawców nie ma możliwości zastąpienia słowa „design” polskim odpowiednikiem. A. Cieślikowa, *Design czy dizajn? „2+3D” 2001*, nr 1, s. 8. Jeśli słowo „design” pojawia się w słowniku języka polskiego, to tylko jako określenie wyglądu przedmiotów użytkowych lub jako czasownik, oznaczający projektowanie przedmiotów użytkowych. *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, red. J. Bralczyk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 117.

teoretyka malarstwa Cenninio Cenniniego. „Design” oznaczający projektowanie przedmiotów użytkowych, czy ogólnie – projektowanie, pojawił się niemal czterysta lat później w dziewiętnastowiecznej Anglii. Pierwsza zaś szkoła designu powstała w 1936 roku.

Ewolucja pojęcia związana była z procesem industrializacji, którego wyznacznikami stały się standaryzacja i umasowienie produktu. Design od początku „broił się” przed produkcją masową, a designerzy starali się nawiązać za pośrednictwem tego terminu nie tylko do sztuki, lecz także do innowacyjności i oryginalności.

Warto wspomnieć, że w wielu krajach, design miał niebagatelny wpływ na rozwój gospodarek narodowych. W 1929 roku krach na nowojorskiej giełdzie pogрузił Stany Zjednoczone, a potem inne kraje, w najpoważniejszym kryzysie gospodarczym minionego stulecia. Sposobów na odzyskanie równowagi gospodarczej szukano nie tylko w polityce wzmocnienia amerykańskiego systemu bankowego, lecz także w intensyfikacji rynku komercyjnego, wprowadzając nowe, atrakcyjne dla nabywców towary. Jak się później okazało, niewątpliwym „wabikiem” stał się tzw. styling produktów, który z równoległe prowadzonymi intensywnymi kampaniami promocyjnymi skutecznie wpłynął na pobudzenie rynku amerykańskiego. I choć metoda łączenia designu z przemysłem została w historii projektowania uznana za przykład nadmiernej estetyzacji produktów i uzależnienia ich od światowych trendów, to jednak jej efektywność przyczyniła się do przezwyciężenia recesji¹⁸.

Podobnie było we Włoszech, które po przegranej II wojnie światowej i ekspansji produktów amerykańskich, tj. coca-coli czy gumy do żucia, zapragnęły odbudować gospodarkę, używając do tego między innymi wzornictwa. W latach pięćdziesiątych XX wieku włoski przemysł intensywnie promował wzornictwo, wskutek czego rozpoczęto produkcję wyrobów tanich, ale funkcjonalnych, mających zarazem nowoczesną formę. Jednocześnie wielu przedsiębiorców pozwalało swoim projektantom na eksperymentowanie i projektowanie przedmiotów, które nigdy nie miały wejść na rynek masowy. Dotyczyło to również krawiectwa (we Francji uzyskało ono powszechnie używaną dziś nazwę *haute couture*¹⁹),

¹⁸ Wzornictwo przemysłowe (ang. *industrial design*) oznacza stosowanie estetyki, ergonomii i funkcjonalności w projektowaniu wyrobów wytwarzanych przemysłowo. Cz. Frejlich, *Wzornictwo czy sztuka?* [w:] *O!to design. Spotkanie z polskim designem*, red. M. Piechocka, Fabryka Sztuki, Łódź 2010, s. 30.

¹⁹ Francuski zwrot *haute couture* tłumaczony na język polski oznacza dosłownie „wysokie krawiectwo”. We Francji od 1945 roku termin ten jest chroniony przez przepisy prawa, a domy mody są zobowiązane do ścisłego przestrzegania określonych kryteriów, takich jak ręczne szycie, odpowiednia liczba pracowników i modelek, posiadanie przynajmniej dwóch warsztatów-pracowni, organizowanie przynajmniej dwóch pokazów różnych kolekcji w roku, zużycie określonej ilości materiału itp. Prekursorkami tego rodzaju krawiectwa mającego silny związek ze sztuką, między innymi z futuryzmem, surrealizmem oraz art déco, były

wystroju wnętrz oraz mebli, samochodów czy sztuki użytkowej. Tak narodził się włoski design, kojarzony do dziś z przedmiotami o wysokiej jakości i wyjątkowej formie, będącymi jednak nierozzerwalnie związanymi ze sztuką. W niedługim czasie ten kierunek obrały także inne kraje Europy Zachodniej, między innymi Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Holandia i kraje skandynawskie.

Zdaniem kulturoznawczyni Aleksandry Czapli-Osliślo: „polski dizajn zawęży konotacje przede wszystkim do wzornictwa – te zaś sugerują między innymi wzory, przedmioty, zdobienia, dekoracje”²⁰. Design jest pojęciem szerszym. „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 system w spójną całość z punktu widzenia wytwórcy i nabywcy. Według Tomása Maldonado – jednego z głównych twórców teorii projektowania („model Ulm”) – wzornictwo przemysłowe zmusza do objęcia wszystkich aspektów otoczenia człowieka uwarunkowanych przez i ukierunkowanych na produkcję przemysłową”. Profesor Michał Stefanowski stwierdza: „wzornictwo przemysłowe to działanie twórcze uwzględniające czynniki technologiczne, marketingowe, społeczne, kulturowe, ergonomiczne i ekologiczne, polegające na projektowaniu formy powielanych w produkcji przedmiotów”²¹.

Problemem z poprawnym definiowaniem designu nastęrcza fakt, że jak dotąd nie zaproponowano uniwersalnego odpowiednika tego terminu. Szukając najprostszej definicji, można stwierdzić, że wzornictwo dotyczy projektowania produktów wytwarzanych seryjnie. Design zaczyna obejmować nie tylko kolejne gałęzie sztuki czy projektowania, ale wchodzi w obszar socjologii, ekonomii, nauk humanistycznych, biologicznych i techniki. Jest wiedzą i działalnością praktyczną, dopuszczającą stosowanie intuicji, dlatego wymyka się wszelkim klasyfikacjom, co w głównej mierze świadczy o jego atrakcyjności²².

Analizując opracowania dotyczące rozumienia designu z tamtego okresu, można stwierdzić, że był on rozpatrywany jako czynność, która nadaje formę i porządek pewnym bieżącym ustaleniom²³. Historyk sztuki Ernst Gombrich

Gabrielle Chanel i Madeleine Vionnet. Pierwsza z nich dbała o stylizację, druga nazywana była architektem mody. Por. R. Koga, R. Nii, J. Niishiyama, A. Fukai, *Moda. Historia mody XX wieku*, przeł. S. Majewska, Taschen/ TMC Art, Köln 2012.

²⁰ M. Piłat-Borcuch, *Socjologia designu*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 79.

²¹ P. Balcerek, *O wzornictwie przemysłowym. Definicje, procedury, korzyści*, Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie, Warszawa 2007, s. 5.

²² W. Wybieralski, *Elementy wzornictwa w projektowaniu technicznym*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2012, s. 9.

²³ N. Potter, *What is a designer?*, Hyphen Press, London 2002, s. 31–45.

uznał design za wiodącą sztukę epoki²⁴, wysuwając właśnie na plan pierwszy kategorię formy. Dopiero po wielu latach i zaadaptowaniu designu przez nauki o zarządzaniu zaczęto mówić o designie jako sposobie na komunikowanie poprzez produkt.

Wielość wpływów narodowych, potrzeby lokalne, wpływ sztuk plastycznych i architektury, jak również ogólne trendy społeczne i uwarunkowania ekonomiczne sprawiły, że pod pojęciem tym kryje się wiele znaczeń, nieodłącznie związanych z architekturą, projektowaniem (graficznym, ergonomicznym, komunikacji wizualnej), wzornictwem przemysłowym, przemysłem artystycznym, sztuką (dekoracyjną, użytkową, stosowaną, przedmiotu, projektowania), a także coraz częściej z biznesem.

Design XXI wieku wychodzi poza estetykę i piękno – ma charakteryzować się nowością i unikatowością, wzbudzać kontrowersje. Jak już to było wspomniane, etymologicznie słowo to pochodzi od łacińskiego *designare*, co można przetłumaczyć jako „określać” albo „rysować”. Te dwa znaczenia zachowały się w języku angielskim i w zależności od kontekstu, używa się ich w odniesieniu do planu, projektu, procesu czy też intencji lub szkicu, modelu, dekoru, stylu. Na potrzeby opracowania warto przyjąć, że design jest nie tylko kompozycją wizualną i szkicem przedsięwzięcia. To przede wszystkim proces rozumiany jako aktywność (działanie) i jako rezultat tej aktywności (plan lub forma).

Często pojawia się pytanie, czy design jest nauką, czy sztuką. Pytanie jest trudne, ponieważ dotyczy obu zjawisk. Techniki używane w designie łączą logiczny charakter podejścia naukowego i intuicję artystyczną. To pomost pomiędzy nauką a sztuką. Design ma za zadanie rozwiązywać problemy w sposób kreatywny, systematyczny i skoordynowany. Można więc powiedzieć, że obszar designu jest tożsamy z zarządzaniem, które poprzez sekwencję postępowania: planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie ma zapewnić zminimalizowanie problemów (por. tab. 1.1).

Nieprzerwanie od lat dwudziestych XX wieku design pełni dwie niezwykle znaczące funkcje: dekoracyjno-estetyczną i symboliczną (podkreślenie prestiżu i pozycji nabywcy)²⁵. Nie jest niczym ograniczony. W jednym z wywiadów z 1972 roku zapytano światowej sławy projektanta Charlesa Eamesa o granice designu. Odpowiedział wówczas: „A jakie są granice problemów?”. Nie ma dziedziny, która nie potrzebowałaby przeprojektowania i ponownego zdefiniowania, dostosowania do zmieniających się ludzkich potrzeb. Design to odnajdywanie rozwiązań i urzeczywistnienie ich. Często używa się tego słowa jako synonimu oryginalnej formy mebli, lamp, samochodów czy odzieży, nie zwracając uwagi na

²⁴ Por. E.H. Gombrich, *O sztuce*, przeł. M. Dolińska, Rebis, Warszawa 2008.

²⁵ Por. B. Lobach, *Industrial design. Grundlagen der Industrieprodukt – gestaltung*, [b.w.], München 1976.



Anna Dziadkiewicz

doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego; prezes polskiego oddziału Międzynarodowego Instytutu Inżynierii i Technologii w Hongkongu. Uczestniczka wielu projektów międzynarodowych, m.in. na Uniwersytecie Oksfordzkim oraz wykładowca na uczelniach zagranicznych, m.in. w Portugalii, Francji, Włoszech i Szwecji. Jej zainteresowania badawcze dotyczą design management, projektowania usług i doświadczeń użytkowników. Autorka kilkudziesięciu rozdziałów w monografiach naukowych oraz artykułów w czasopismach krajowych i zagranicznych.

„Uważam niniejsze opracowanie za interesujące, o dużym potencjale wiedzy, składające do wielowątkowej dyskusji, którą Autorka niewątpliwie wywołuje. (...) Chciałbym podkreślić podjęcie przez Autorkę aktualnego i istotnego problemu badawczego z punktu widzenia rozwoju teorii nauk o zarządzaniu i jakości, mającego również wartość aplikacyjną.

Interdyscyplinarny charakter prowadzonych rozważań, rozległa wiedza Autorki w zakresie przedmiotu prowadzonych badań (design management) oraz umiejętne analiza wyników własnych i szeroko zakrojonych badań empirycznych z wykorzystaniem właściwie dobranych miar statystycznych jest warta podkreślenia.

Książkę w moim rozumieniu można uznać za kolejny krok stanowiący wkład w lepsze zrozumienie, uporządkowanie oraz rozwój koncepcji design management (...), a tym samym wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.”

Z recenzji prof. dr. hab. Jacka Otto



Wydawnictwo
Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-180-2