

# Katarzyna Caban-Piaskowska

---

## Design management jako odpowiedź na wyzwania stawiane przez konsumentów przyszłości

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 43/3, 57-64

---

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.



DOI: 10.18276/sip.2016.43/3-05

**Katarzyna Caban-Piaskowska\***

Akademia Sztuk Pięknych w Łodzi

## DESIGN MANAGEMENT JAKO ODPOWIEDŹ NA WYZWANIA STAWIANE PRZEZ KONSUMENTÓW PRZYSZŁOŚCI

### Streszczenie

Artykuł ma na celu przedstawienie wyzwań stawianych przez konsumentów przyszłości z punktu widzenia *design management*. Konsumenty oczekują, że produkty, które będą im oferowane, będą ich zaskakiwały, że przedmioty codziennego użytku będą wyglądały inaczej i że będą niepowtarzalne. Spełnienie takich wyzwań będzie decydowało o przewadze konkurencyjnej. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu koncepcji *design management* w funkcjonowaniu organizacji. Tekst powstał na podstawie wywiadu przeprowadzonego z wieloletnim pracownikiem Desy.

**Słowa kluczowe:** *design management*, wzornictwo, sztuka, wyzwania stawiane przez konsumentów, potrzeby konsumenta

### Wstęp

Problemem przedstawionym w niniejszej publikacji są wyzwania stawiane przez konsumentów przyszłości. Celem artykułu jest, po pierwsze, przedstawienie, co to jest *design management*, po drugie, ukazanie, jakie wyzwania stawiają przed organizacjami konsumenci przeszłości, którzy charakteryzują się większą wrażliwością estetyczną niż dotychczasowi klienci tych organizacji. Jedną z odpowiedzi na te wyzwania jest zastosowanie w organizacji *design management*. Rynek, na którym funk-

---

\* Adres e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl.

cjonują organizacje, jest rynkiem konsumenta. W przyszłości nie wystarczy produkować produktów o bardzo dobrej jakości, ale trzeba do nich stworzyć wartość dodaną, która będzie decydowała o przewadze konkurencyjnej. Taką wartością dodaną może być oryginalne wzornictwo, nowe technologie i wielozadaniowość. Takie możliwości daje właśnie zastosowanie koncepcji *design management* w funkcjonowaniu organizacji. Spostrzeżenia zawarte w artykule mają jedynie charakter poglądowy i są przyczynkiem do dalszych badań, które będą prowadzone w tym obszarze.

## 1. Co to jest *design management*?

Według Best (2006) pojęcie *design management* zostało wprowadzone w Wielkiej Brytanii przez Royal Society of Arts w 1965 roku, w następnym roku powstała pierwsza książka o *design management* napisana przez Farrę (1966). Mimo że termin ten powstał około 50 lat temu i przeprowadzono wiele badań w tym obszarze (McBride, 2007, s. 17–22), nadal pojęcie to jest niejednoznaczne (Veryzer, 2000, s. 64–73). Pierwsza konferencja naukowa „Cambridge Design Management conference” poświęcona temu zagadnieniu odbyła się w 2011 roku. Zagadnienie to wzbudza coraz większe zainteresowanie w środowisku akademickim i wśród praktyków (Erichsen, Christensen, 2013, s. 107).

W *design management* wpisane jest korzystanie z zarządzania projektami strategicznymi. Celem takiego działania jest odróżnienie produktu od konkurencji, bardziej efektywne zarządzanie projektami, projektowanie lub budowanie wartości marki (Farr, 1965, s. 38–39; Topalian, 1979; Kotler, Rath, 1984 s. 16–21; Lorenz, 1987). Od 1965 roku naukowcy są pochłonięci zdefiniowaniem i umiejscowieniem *design management* w nauce o zarządzaniu. Pojęcie to zostało opisane z różnych perspektyw, takich jak definicje i cele (Farr, 1965, s. 38–39; Gorb, 1990a, s. 1–9; Blaich, Blaich, 1993), miejsce i poziom organizacyjny (Cooper, Press, 1995; Borja de Mozota, 2006, s. 44–53), z perspektywy ludzi wdrażających projekt (Gorb, 1990b, s. 67–80), zarządzania nim, a także przywództwa i obowiązków (Turner, Topalian, 2002) lub ich zadań (Topalian, 1979). *Design management* było analizowane także jako element łączący różne funkcje (Bruce, Bessant, 2002), działy i integrator interesariuszy (Acklin, 2013, s. 147) oraz jako proces badania potrzeb klienta w celu stworzenia nowych produktów lub usług (Acklin, 2013, s. 147). Niniejszy artykuł skupia się właśnie na tym wybranym obszarze, jakim są wyzwania stawiane przez konsumentów przyszłości.

Jak widać z powyższego przeglądu publikacji, pojęcie *design management* jest nadal terminem niejednoznacznym i w zależności od autora, miejsca publikacji, obszaru, w którym się pojawia, bywa różnie interpretowane. Funkcjonuje ono równocześnie w literaturze zarządzania, jak i literaturze sztuki i wzornictwa. Jest stosowane przez praktyków oraz środowisko akademickie. Termin ten zmieniał się także na przestrzeni lat. Widać to w szczególności, analizując relację pomiędzy pojęciami *wzornictwo* i *zarządzanie*. W konsekwencji zmienia się w jeden jednolity termin *design management* rozumiany jako „zarządzanie wzornictwem” (Ericksen, Christensen, 2013, s. 109). Podejście to jest istotne, ponieważ nowe pola generują skupiska nowych słów, a więc analizując pojedyncze nowe słowa lub koncepcje, tworzy się nowość w dziedzinie (Bonaccorsi, 2008, s. 285–315).

W związku z powyższym wydaje się na miejscu wyjaśnienie, jak to pojęcie będzie rozumiane w artykule Gorba (1990b, s. 68). Definiuje on *design management* jako zarządzanie wzornictwem, jako „efektywne wykorzystanie przez kierownictwo firmy potencjału wzornictwa w celu realizacji jej głównych celów”. *Design management* dotyczy roli wzornictwa w rozwoju przedsiębiorstwa oraz wpływu wzornictwa na rozwiązanie ważnych dla firmy problemów zarządzania (Best, 2009, s. 12).

## 2. Wyzwania stawiane przez konsumentów przyszłości – case study

W celu zilustrowania postawionego powyżej problemu, jakim są wyzwania stawianych przez konsumentów, skorzystano z metody badawczej, jaką jest case study<sup>1</sup> (Pieter, 1967). Analizę przypadku stworzono na podstawie wywiadu<sup>2</sup> przeprowadzonego przez autora z wieloletnim pracownikiem Desy<sup>3</sup> w Łodzi, a obecnie kierowni-

<sup>1</sup> Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska wykorzystany w celu uzyskania wniosków empirycznych. Pogłębiona, wnikliwa i wielostronna analiza ma w założeniu zastąpić znaczne ilości danych mogące być podstawą do opracowania statystycznego. Niekiedy może zastąpić metodę statystyczną lub metodę eksperymentalną.

<sup>2</sup> Wywiad przeprowadzono w Łodzi 10 listopada 2015 r. Miał on charakter jawny nieformalny, ze względu na swobodę zadawania pytań był wywiadem zogniskowanym częściowo ustrukturyzowanym.

<sup>3</sup> Galeria Sztuki prowadząca sprzedaż dzieł sztuki. Prowadzi działalność handlową i kulturotwórczą, zabezpiecza cenne dzieła sztuki dla zbiorów muzealnych, prowadzi promocję dzieł sztuki współczesnej i jej twórców poprzez prezentacje wystaw w kraju i za granicą. Posiada doświadczonych i wykwalifikowanych rzeczoznawców, również biegłych sądowych wykonujących ekspertyzy, oceny i wyceny dzieł sztuki.

kiem Galerii ASP w Łodzi. Wybór respondenta był celowy i wynikał z założenia, że *design management* rozszerza się obecnie o elementy sztuki, sztuki, sztuki, oryginalnego wzornictwa, z którym respondentka od wielu lat obcuje. Celem wywiadu było zbadanie, jakie wyzwania stawiają konsumenci przyszłości przed organizacjami. Badanie było ukierunkowane na zdiagnozowanie potrzeb konsumentów korzystających z usług galerii sztuki. Respondentka przez 11 lat sprzedawała dzieła sztuki w łódzkiej Desie, pośredniczyła także pomiędzy konsumentami, a artystami, którzy tworzyli na zamówienie obrazy, grafiki, rzeźby, porcelanę, lampy.

Z przeprowadzonego badania wynika, że konsumenci stawiają wiele wyzwań przed organizacjami. Według respondentki konsumenci szukają teraz czegoś, co ich zaskoczy, co jest dla nich nowe, czym mogą się pochwalić. Poszukują rzeczy nieoczywistych, o nietypowych właściwościach lub zastosowaniach. Bardzo często chcą, żeby były to wręcz obiekty artystyczne, które jednak nie są dziełami sztuki, na które się jedynie patrzy, ale powinny to być przedmioty codziennego użytku inaczej wyglądające, z ładnymi wzorami, wręcz malarskie.

Kolejnym wyzwaniem stawianym przez konsumentów jest chęć posiadania niepowtarzalnych rzeczy. Mają to być przedmioty inne od tych ogólnie dostępnych między innymi w sieciach handlowych. Powinny to być produkty o wyrazie artystycznym, nowoczesnym designie. Konsumenty mają jednak utrudniony dostęp do zakupu tego typu produktów ze względu na ograniczoną podaż produktów, gdyż artyści wytwarzają produkty w bardzo ograniczonej ilości.

Innym wyzwaniem stawianym przez konsumentów jest fakt, że zmieniły się wnętrza, w których oni funkcjonują. Coraz częściej są aranżowane nowe typy powierzchni takie jak lofy. Do takich powierzchni pasują niepowtarzalne, oryginalne przedmioty, a wręcz je uzupełniają.

Jeszcze innym wyzwaniem jest projektowanie wnętrz przez architektów, którzy w swoich wizualizacjach uwzględniają produkty innowacyjne, designerskie, dzieła sztuki do zastosowania jako przedmioty codziennego użytku.

Kolejnym wyzwaniem stawianym przez konsumentów jest zwiększona ich wrażliwość na sztukę. Jest ona często efektem chęci odreagowania dnia powszedniego, pracy w korporacjach, gdzie ludzie są podobnie do siebie ubrani, a powierzchnie biurowe są miejscami o podobnym wyglądzie. Konsumenty są coraz bardziej obcy ze sztuką, wzornictwem. Jest to efektem dużego dostępu do wydawnictw wnętrzarskich i designerskich, takich jak „Moje Wnętrze” czy „Cztery Kąty”, dzięki czemu mają szerokie spektrum spojrzenia na urządzenie wnętrz i na ogół doznań związanych

z designem. Korzystają z tej wiedzy i widzą zastosowanie przedmiotów o wyrazie artystycznym w urządzeniach wnętrzach.

Coraz bardziej modne staje się bywanie w galeriach sztuki. Z jednej strony jest to sposób na pokazanie swojej wyjątkowości, z drugiej konsumenci w ten sposób się edukują. Zwiększa to ich świadomość artystyczną.

Kolejną przyczyną wzrostu zainteresowania przedmiotami powstałymi przy zastosowaniu zarządzania wzornictwem jest potrzeba podarowania niepowtarzalnego prezentu. Bardzo często takich zakupów dokonują rodzice dla swoich dzieci. Przedmiot taki powinien być zarazem atrakcyjny, niepowtarzalny, ale i funkcjonalny.

Wśród osób kupujących sztukę użytkową według respondentki istnieją dwie grupy klienckie. Pierwsza grupa to efekciarze, którzy dobrze lub bardzo dobrze zarabiają, a nadwyżkę przeznaczają na sztukę, którą jednak traktują głównie jako lokatę pieniędzy. Druga grupa odbiorców to osoby gorzej sytuowane w porównaniu do pierwszej grupy. Są one „smakoszami sztuki”, dobrze się na niej znają. W ich przypadku często decyzja o zakupie jest okupiona wyrzeczeniem związanym z niedokonaniem innego zakupu.

Bardzo istotnym wyzwaniem stawianym przez konsumentów jest potrzeba indywidualnego dopasowania produktu do ich potrzeb. Dopasowanie takie może mieć różny charakter. Może ono polegać na dobraniu produktu pod kolor czy pod formę do danego wnętrza. Twórca czasami korzysta ze zdjęć udostępnianych przez klientów, innym razem z opisów danego miejsca. Podstawą w takiej sytuacji jest rozmowa z klientem. Produkty takie powstają na zamówienie. Bardzo ważna jest tu koncentracja wykonawcy na terminie. Istotnym wyzwaniem w tym obszarze są czas realizacji, który konsument musi znać, oraz cena, która powinna satysfakcjonować obie strony – zarówno konsumenta, jak i wykonawcę.

Ostatnim wyzwaniem opisanym przez respondentkę w trakcie udzielanego wywiadu było zatrzymanie klienta i sfinalizowanie z nim umowy. Wielu klientów jest wstępnie zainteresowanych produktami designerskim, ale ze względu na relatywnie wysoką cenę w porównaniu do produktów masowych, odległy czas wykonania zlecenia oraz nie do końca znany ostateczny wygląd produktu, często rezygnują z zakupu.

### 3. Odpowiedź *design management* na wyzwania stawiane przez konsumentów

Znając wyzwania stawiane przez konsumentów, można się pokusić o próbę odpowiedzi na pytanie o to, jak organizacja stosująca *design management* może na nie zareagować.

Organizacje korzystające z tego typu zarządzania mogą podjąć współpracę z artystami w celu stworzenia produktów, które będą zaskakiwać konsumentów. Jednak w przypadku zarządzania wzornictwem artysta ma się stać częścią procesu i w nim aktywnie uczestniczyć.

Wykorzystując dużą kreatywności tych właśnie twórców, organizacje mogą tworzyć przedmioty codziennego użytku wyglądające inaczej niż powszechnie dostępne. Jednak różnica w przypadku funkcjonowania takiej organizacji w porównaniu do innych niekorzystających z *design management* polega na świadomości artysty, że produkt ma być użytkowy i spełniać między innymi zasady ergonomii.

Tworzone wzory, aby mogły być niepowtarzalne, powinny być przebadane. W takim przypadku artysta powinien współpracować z działem badań marketingowych, aby sprawdzić, czy dany wzór już nie funkcjonuje na rynku.

Wytwarzane produkty, żeby miały wyraz artystyczny, muszą być tworzone przez osoby o takim wykształceniu. Jednak artyści ci muszą umieć współpracować w zespołach multiinterdyscyplinarnym (Caban-Piaskowska, 2013, s. 57–67), a obecnie nie wszyscy to potrafią.

Ze względu na fakt, że jest duży popyt na użytkowe dzieła sztuki, ale przy tym jest ograniczona podaż produktów, jest to szansa dla organizacji, które będą stosowały *design management*. Bo tylko te stosujące takie zarządzanie organizacją mogą podjąć tego rodzaju wyzwanie.

Nowo powstające wnętrza typu loft są miejscami, do których pasują niepowtarzalne, oryginalne przedmioty. Dzięki stosowaniu *design management* mogą one powstawać. Ponadto wiele wnętrz jest projektowane przez architektów, którzy wykorzystują do aranżacji miejsc takie właśnie produkty.

Inną grupą wyzwań są te związane ze zmianą wrażliwości konsumenta na sztukę. Znaczna świadomość artystyczna konsumentów, obycie ze sztuką, bywanie w galeriach powoduje, że są oni świadomymi odbiorcami. Produkty powstałe dzięki zastosowaniu *design management* są odpowiedzią na ich potrzeby. Są one także odpowiedzią na zapotrzebowanie na inny rodzaj prezentów. Konsumenty traktują również takie produkty jako lokatę pieniędzy.

Ostatnią grupą wyzwań są wyzwania związane z indywidualnym dopasowaniem produktu do konsumenta, a przy tym na zatrzymaniem klienta i sfinalizo-

waniem umowy. Organizacje stosujące zarządzanie wzornictwem są w stanie tak zaprojektować proces obsługi klienta, aby ten był w pełni usatysfakcjonowany.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań nie można uogólniać wyników, jednak wynika z nich, że konsumentom nie wystarczają już tylko innowacyjne funkcje produktu. Wyroby muszą być poszerzone o nowoczesny *design* i funkcjonalność. Jest to efekt ewolucji wizualno-artystycznej, jaką przeszli konsumenci, którzy są obcy w sztuce, korzystają z usług projektantów, mają dostęp do wydawnictw i umieją z nich korzystać, dzięki czemu mają szerokie spektrum wiedzy i doświadczeń. Potrzebują niepowtarzalnych rzeczy zaprojektowanych na przykład przez studentów, ale mają to być przedmioty codziennego użytku inaczej wyglądające, z ładnymi wzorami. Rzeczy takie powstają do konkretnego wnętrza. Odpowiedzią na te wyzwania jest stosowanie *design management*. Jest to wartość dodana dla konsumenta, która jest odpowiedzią na wyszukane wyzwania stawiane przez niego.

Artykuł ten jest przyczynkiem do dalszych badań w tym obszarze. Założeniem autora jest stworzenie pełnych badań, które będą pokazywały zastosowanie *design management* w różnych ujęciach.

## Literatura

- Best, K. (2006). *Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation*. Lausanne: AVA Publishing.
- Best, K. (2009). *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*. Warszawa: PWN.
- Blaich, R., Blaich, J. (1993). *Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Bonaccorsi, A. (2008). *Search Regimes and the Industrial Dynamics of Science*. Springer: Minerva.
- Borja de Mozota, B. (2006). The Four Powers of Design: A Value Model for Design Management. *Design Management Journal*, 17, 44–53.
- Bruce, M., Bessant, J. (2002). *Design in Business: Strategic Innovation through Design*. Edinburgh Gate: Pearson Education.
- Caban-Piaskowska, K. (2013). Design management – wybrane aspekty funkcjonowania multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych. *Folia Oeconomica*, 283, 57–67.



- Cooper, R., Press, M. (1995). *The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Farr, M. (1965). Design Management. Why is it Needed Now? *Design Journal*, 200, 38–39.
- Farr, M. (1966). *Design Management*. London: Hodder and Stoughton.
- Gorb, P. (1990a). Design as a Corporate Weapon. W: P. Gorb (red.), *Design Management* (s. 1–9). London: Papers from the London Business School. Architecture, Design and Technology Press.
- Gorb, P. (1990b). Introduction: What is Design Management. W: P. Gorb (red.), *Design Management* (s. 67–80). London: Papers from the London Business School. Architecture, Design and Technology Press.
- Kotler, Ph., Rath, G.A. (1984). Design: A Powerful But Neglected Strategic Tool. *Journal of Business Strategy*, 5, 16–21.
- Lorenz, C. (1987). *The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Business*. Oxford: Blackwell Publisher.
- McBride, M. (2007). Design Management: Future Forward. *Design Management Review*, 18, 17–22.
- Turner, R., Topalian, A. (2002). *Core Responsibilities of Design Leaders in Commercially Demanding Environments*. London: Design Leadership Forum Inaugural Session.
- Veryzer, R.W. (2000). Design and Consumer Research. *Design Management Journal, Academic Review*, 1, 64–73.

## DESIGN MANAGEMENT AS THE ANSWER TO THE CHALLENGES POSED BY FUTURE CONSUMERS

### Abstract

The article aims at presenting the challenges posed by future consumers from the point of view of design management. Consumers expect that the products offered to them will surprise them and that the things used everyday will look differently, will be unique. Living up to such expectations will be the decisive factor in terms of competition. It is possible thanks to implementing the concept of design management into the way an organization functions. The text was created on the basis of an interview with Desa's employee of many years.

*Translated by Urszula Banasiak*

**Keywords:** design management, design, art, challenges posed by the consumer, the consumer needs

**JEL Code:** M310