

# Grzegorz Gawron

---

## Design jako element rynkowej konkurencyjności firmy : opinie przedsiębiorców z obszaru województwa śląskiego

---

Górnośląskie Studia Socjologiczne. Seria Nowa 4, 248-265

---

2013

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.

Grzegorz Gawron  
Uniwersytet Śląski w Katowicach

## Design jako element rynkowej konkurencyjności firmy Opinie przedsiębiorców z obszaru województwa śląskiego

**Abstract:** This article attempts to support the opinion that design is one of the essential elements influencing competitiveness of companies in current free market economy. Therefore, the issues directly connected with the idea of market competitiveness were specified. Moreover, the issues connected with the very idea of design were described, taking into account various and ambiguous definitions of this concept. This formed the basis to analyse the application of design and its influence on the functioning of companies, particularly its influence on market competitiveness of the companies which apply this concept. The theoretical analysis was supplemented with the results of empirical research, connected with the demand for design, which was carried out among 352 businessmen from Silesian voivodeship.

**Key words:** design, market competitiveness, design in company.

### Wprowadzenie

Przekształcenia ustrojowo-gospodarcze zapoczątkowane w Polsce na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku zaowocowały licznymi reformami systemowymi dotyczącymi między innymi liberalizacji zasad funkcjonowania gospodarki. Dzięki temu przed producentami otworzyły się atrakcyjne nisze rynkowe, a rozwój sektora prywatnego stał się głównym źródłem intensywnego rozkwitu przedsiębiorczości. Istotnym fluktuacjom ulegała więc stopniowo sytuacja przedsiębiorstw na rynku, determinując zmiany ich funkcjonowania i orientacji. Zasadniczym punktem

odniesienia dla ich działalności stał się odbiorca oferowanych usług i produktów, którego pozycja w łańcuchu gospodarczym również uległa zasadniczej ewolucji. Wcześniej bowiem polski konsument był zadowolony, mogąc nabyć cokolwiek. Projektowane i produkowane wówczas wyroby miały zaspokoić wszelkie potrzeby każdego przeciętnego użytkownika. Nie brano pod uwagę indywidualnych potrzeb i preferencji nabywców (IWP, 2007). Tymczasem w systemie gospodarki wolnorynkowej nabywca ma możliwość dokonywania wielokrotnego wyboru, a siła jego oddziaływania jest jednoznacznie determinantą określającą szanse na przetrwanie poszczególnych przedsiębiorstw. Konieczne staje się adresowanie produktów do możliwie ściśle określonego nabywcy i nadawanie produktom cech stosownych do jego wymagań (G. Gawron, P. Rojek-Adamek, 2011).

Dzisiaj nie trudno produkować, gdyż przedsiębiorców już prawie nie ograniczają bariery materiałowe czy technologiczne, ale coraz trudniej sprzedać. Dlatego stopniowo poszerza się grono przekonanych, że to odpowiedni design może pomóc wyróżnić produkt na rynku. Produkty coraz lepiej odpowiadają potrzebom nabywców, firmy nie tylko śledzą aktualne trendy, ale także starają się przewidzieć tendencje i oczekiwania przyszłych klientów. Zrównoważony rozwój nie jest jedynie modnym hasłem, ale też wyzwaniem zmuszającym biznes do poszukiwań lepszych rozwiązań: bardziej trwałego produktu, oszczędności materiałów, krótszego i lżejszego transportu (E. Gołębiowska, 2010). Wszystko to służyć ma również budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zdobywaniu i ratyfikacji określonej pozycji na rynku, pozwalającej na przetrwanie i dalszy rozwój.

## Konkurencyjność rynkowa

To niezbędny element każdej gospodarki wolnorynkowej. Kształtuje się ona ewolucyjnie i jest następstwem działań podmiotów gospodarczych na rynku. W realiach współczesnej globalnej gospodarki konkurencyjność staje się jednym z ważniejszych wyznaczników oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, a także istotny czynnik rozwoju (M.J. Stankiewicz, 2009). Jest to jednak parametr złożony, którego oszacowanie wymaga uwzględnienia wielu aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa i odnoszących się do nich informacji. W konsekwencji stanowi przedmiot licznych badań. Należy jednak zauważyć, że przyjmowane w nich są różne podejścia do tego pojęcia. W literaturze zagranicznej przedmiotem analiz jest zwykle nie tyle „konkurencyjność” (*competitiveness*), ile „przewaga konkurencyjna” (*competitive advantage*), a cel badań to na ogół określenie „źródeł przewagi konkurencyjnej” (*sources of competitive advantage*). W literaturze rodzimej także występuje termin „przewaga konkurencyjna”, jednak jest on stosowany równie często jak pojęcie „konkurencyjność”. Nierzadko terminy te używane są zamiennie, jednak zdarza się również, że przewaga konkurencyjna traktowana jest jako element konkurencyjności (R. Kusa, 2008).

Nie zmienia to jednak faktu powszechnego uznawania założenia, że przewaga konkurencyjna oznacza lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów. W rezultacie istota przewagi konkurencyjnej sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty (B. Godziszewski, 2001). Inna definicja konkurencyjności określa ją jako zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów (E. Skawińska, 2002).

Przewaga konkurencyjna jest zatem osiągnięta przez przedsiębiorstwo w wyniku jego lepszego dostosowywania się do otoczenia. Mając na uwadze koncepcję konkurencyjności w ujęciu dynamicznym, można stwierdzić, że współczesne zmienne otoczenie wymusza odejście od budowy źródeł przewag wewnętrznych z obszaru tradycyjnego (proste przewagi wynikające z niskich kosztów czynników produkcji) do obszaru nowoczesnego, czyli najnowszych technologii i wysokich technik w produkcji i organizacji. Źródła przewagi konkurencyjnej ewoluują więc od prostych do skomplikowanych i unikatowych (J. Brodowska-Szewczuk, 2009). Interesujący pogląd prezentuje również M.J. Stankiewicz, który uważa, że konkurencyjność przedsiębiorstw należy rozpatrywać jako system złożony z czterech elementów:

- *potencjału konkurencyjności*, rozumianego jako ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności umożliwiających zdobycie trwałej oraz trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej nad rywalami;
- *przewagi konkurencyjnej* (mającej zawsze względny charakter), którą można rozumieć jako efekt skutecznego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania;
- *instrumentów konkurowania*, które można określić jako świadomie i celowo wykorzystywane narzędzia i metody budowania kapitału klientów oraz kreowania wartości firmy;
- *pozycji konkurencyjnej*, rozumianej jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów, innymi słowy — jako miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakich przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez konkurentów (M.J. Stankiewicz, 2000).

Jak podkreślają specjaliści, kluczowe elementy budujące konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw mają charakter interaktywny, są bowiem spletem wzajemnie powiązanych z sobą czynników, które tworzą wielowymiarową przestrzeń. Należy je postrzegać nie jako pojedyncze wyizolowane zmienne, lecz jako zbiór wzajemnie zależnych elementów, które występują w tym samym horyzoncie czasowym i nawzajem się przenikają. Takie podejście podkreśla wystąpienie efektu ich synergicznego oddziaływania na konkurencyjność przedsiębiorstwa (W. Walczak, 2009). Wśród tych czynników coraz częściej dostrzegany jest również design.

## Miejsce na design

Design to wielowymiarowy i szeroki koncept, któremu jak dotąd nie udało się przyporządkować jednej uniwersalnej definicji. Pojęcie to stosowane jest jako czasownik (w odniesieniu do czynności/działalności) lub jako rzeczownik (najczęściej w odniesieniu do wyników tych czynności/działalności) (Commission of the European Communities, 2009), a samych definicji designu jest nieskończenie wiele, podobnie jak pomysłów i możliwości jego wykorzystania. Znajduje się on bowiem gdzieś na pograniczu kultury i handlu, pomiędzy pasją a chęcią zysku. Ma bardzo szeroki zakres i obejmuje wiele dyscyplin. Można nań patrzeć z punktu widzenia konkretnego działania, procesu czy efektu końcowego. Design może być rozpatrywany jako funkcja związana z zarządzaniem, fenomen kulturowy czy też jako przemysł sam w sobie. Design jest nośnikiem wartości dodanej, jak również katalizatorem zmian społecznych czy politycznych. To wszystko powoduje, że jest definiowany różnie w różnych krajach i nasze jego rozumienie zmienia się z biegiem czasu (R. Cooper, M. Press, 1995).

W poszukiwaniu wyjaśnienia tego terminu podkreśla się, że łączy on w sobie dwie grupy znaczeniowe. Z jednej strony wskazuje na zamiar, projekt, cel czy przeznaczenie, z drugiej — na wzór, schemat czy po prostu formę. Forma przedmiotu jest zaś tym środkiem, za którego pomocą design zmienia życie człowieka, a może nawet samego człowieka (Design Council, 2010).

Już najprostsza klasyfikacja praktycznego zastosowania designu pokazuje, że najczęściej wykorzystywany jest do:

- *projektowania produktu* — dzięki temu rozpoznajemy firmę i kształtujemy swoje oceny;
- *projektowania komunikacji* — odnosząc się do wszystkich elementów komunikacji wizualnej: od symbolu i identyfikacji po opakowania, reklamę, instrukcje czy wytyczne;
- *projektowania informacji i interfejsów* — od interfejsów internetowych po interfejsy urzędów, od oznakowania przestrzeni miejskiej po sposób zarządzania kontami w banku;
- *projektowania otoczenia* — od środowiska handlowego do salonów wystawienniczych, od wystaw do miejsc pracy, od architektury biurowej do mieszkalnej;
- *projektowania usług* — od procesów bankowych po restauracje, od szpitali po urzędy, od hoteli po firmy przewozowe — wszystko jest zaprojektowane (T. Lockwood, 2010).

Dlatego właśnie współcześnie rozumienie designu zdaje się wykraczać poza wszelkie kategoryzacje. Przekroczywszy tradycyjne granice wzornictwa przemysłowego, grafiki użytkowej oraz architektury i urbanistyki, design sukcesywnie przenika do kolejnych praktyk społeczno-kulturowych — nawet tych, których odmienność (a nawet przeciwstawność) na przestrzeni XX wieku fundowała jego tożsamość. Za sprawą projektowania interakcji design „wykracza poza przed-

miot” — designerzy tworzą bogate środowiska komunikacji, współpracy i relacji międzyludzkich (M. Składanek, 2009, s. 14—15).

Odpowiedzią na zmiany w sposobie postrzegania i praktykowania designu jest pojawienie się pojęcia „kultura designu”, związanego między innymi z umasowieniem produkcji i konsumpcji designu na przełomie XX i XXI wieku (G. Julier, 2009, s. 58). Zdaniem Daniela Kóha, kultura designu jest zarówno tym, co projektanci robią, jak i tym, co jest „wokół nas”. Jest równocześnie procesem, praktyką, modelem, ale i aktywnym działaniem na rzecz środowiska społecznego. Przyglądając się wymiarom opisującym kulturę designu, Guy Julier proponuje następującą klasyfikację:

- kultura designu jako *proces* — to nie tylko nadawanie formy obiektom, ale także całość aktywności podejmowanych w procesie projektowania, począwszy od formułowania i negocjowania celów z klientem, poprzez organizację studia, aż po stworzenie finalnej realizacji;
- kultura designu jako *praktyka skontekstualizowana* — dotyczy zwykle sposobu, w jaki kontekst geograficzny może wpływać na praktyki oraz rezultaty designu; cechy lokalizacji, dostępność materiałów i technologii, czynniki kulturowe wpływające na aktywność ekonomiczną, a także świadomość odmienności i peryferyjności poszczególnych praktyk, mogą jednocześnie prowadzić do postrzegania kultury designu jako szerokiej platformy komunikacji;
- kultura designu jako *model organizacji lub postawa* — centralnym przedmiotem zainteresowania jest działanie producentów i modeli zarządzania zasobami ludzkimi na gruncie przemysłu innowacyjnego; wzrost znaczenia strategii zarządzania marką; kultura designu jako postawa lub model organizacji pracy, który stanowi kręgosłup firmy, określający zarówno jej innowacyjność, jak i wewnętrzną jedność — kapitał kulturowy przedsiębiorstwa;
- kultura designu jako *aktywne działanie* — próby reformy celów, praktyk oraz efektów designu, które mają na uwadze większe i bardziej bezpośrednie korzyści społeczne i środowiskowe;
- kultura designu jako *powszechna, choć zróżnicowana wartość* — swoboda tworzenia dowolnych powiązań, design jako dostarczyciel odróżniających etykiet; design jest nośnikiem wartości kultury, wykracza poza tradycyjnie używane w kontekście designu pojęcia jako „doskonałość”, „innowacja” (R. Gawron, P. Rojek-Adamek za G. Julier, 2009, s. 55—57).

Jeżeli dodamy więc do siebie klasyczne zagadnienia estetyki, techniki, marketingu, zarządzania, ekonomii i socjologii, otrzymamy rzeczywisty obszar oddziaływania designu na rozwój indywidualnych firm, gospodarki i życie społeczne (P. Balcerzak, 2007).

Jest jeszcze jedna specyficzna cecha, istota designu. Mowa tu o innowacyjności, która zyskała na popularności w ostatnim czasie. Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań winno być tutaj traktowane jako stały i otwarty proces, a nie jednorazowa akcja. Gra w innowacyjność wymaga zrozumienia i determinacji inwestora oraz projektanta, a właściwie zespołu reprezentującego producenta i zespołu projektantów — winny to być bowiem działania zespołowe (P. Balcerzak, 2007).



Innowacje w zakresie designu stanowią oczywiście tylko część całego kompleksu działań innowacyjnych przedsiębiorstw, całej gospodarki czy nawet polityki gospodarczej państwa. Tylko w małym stopniu wynikają z działań jednostkowych, indywidualnych pomysłów. W większej skali stanowią wynik systemowej i systematycznej pracy komórek badawczo-rozwojowych (B+R) przedsiębiorstw lub koncernów o interdyscyplinarnym zakresie działania. Wśród innowacji wzorniczych możemy wyróżnić:

1. Innowacje w dziedzinie formy (kształtu, wyglądu) wyrobu, gdzie rola wzornictwa jest zdecydowanie dominująca. Występuje tutaj w trzech odmianach:
  - całkowitej nowości kształtu, będącej odbiciem całkowitej nowości produktu;
  - modernizacji „głębokiej”, polegającej na zmianie kształtu, lecz w ramach pewnej stosowanej już zasady budowy lub konwencji stylistyczno-estetycznej;
  - modernizacji „powierzchowej” (przeprojektowania) korekty kształtu i kolorystyki przy prawie całkowitym zachowaniu istoty użytkowej, technicznej i sytuacji rynkowej produktu (tzw. płytki *restyling*, *face lifting*).
2. Innowacje funkcjonalno-użytkowe, wynikające z analiz użytkowo-ergonomicznych oraz obserwacji potrzeb i upodobań użytkowników. Mogą wynikać także z nowych koncepcji użytkowo-eksploatacyjnych, myślenia w kategoriach cyklu życia wyrobu oraz społecznych.
3. Innowacje, których źródłem jest „pojawienie się” nowych możliwości technicznych, zarówno w zakresie konstrukcji, jak i technologii materiałowo-produkcyjnych.
4. Innowacje rynkowe wynikające z potrzeb rynku określonych poprzez badania. Obejmują dywersyfikację produktów, budowanie nowych rynków, tworzenie nowych asortymentów. Impulsem tych innowacji są czynniki ekonomiczne handlu i produkcji (SPFP, 2006: 12—13).

W ogólnym ujęciu można więc przyjąć, że zastosowanie innowacji w biznesie opiera się na dążeniu do transformacji idei i wartości w konkretny zysk finansowy. Design jest tu łącznikiem między zdolnością twórczą i innowacją. Służyć bowiem może przekształcaniu idei w praktyczne i atrakcyjne propozycje dla użytkowników i klientów (Design Council, 2011).

## Design w biznesie

*Good design is good business* powiedział Tom Watson w 1950 roku. Ta maksyma szefa IBM, w swoim czasie uważanego za najlepszego sprzedawcę w świecie, nigdy nie straciła na aktualności (E. Gołębioska, 2010).

W odniesieniu do gospodarki i z punktu widzenia gospodarczego design jest usługą. Stanowi część większego sektora usług projektowych. Przyczynia się niewątpliwie do podniesienia kompleksowej jakości produktów, a przez to w korzystnej

sytuacji rynkowej do wzrostu sprzedaży. Design kreowany przez przedsiębiorstwa i dla przedsiębiorstw charakteryzuje się więc niezwykle rozległym zakresem przedmiotowym. Obejmuje zarówno produkty konsumpcji indywidualnej, jak i środki pracy (narzędzia, maszyny, urządzenia i ich systemy), a także obiekty i urządzenia użytku publicznego. Takie produkty wytwarzane są przez wszystkie branże przemysłu od lekkiego do maszyn ciężkich, od zabawek do samolotów, od sprzętu medycznego do uzbrojenia. Design operuje we wszystkich technologiach materiałowych i produkcyjnych, zarówno na poziomie wysokich zaawansowanych technologii, jak i elementarnych tradycyjnych sposobów wytwarzania. Można więc powiedzieć bez obawy popełnienia błędu, że zakres przedmiotowy designu obejmuje tutaj całą sferę produktów wytwarzanych przez człowieka, szczególnie tych, które są multiplikowane — powielane, funkcjonują na rynkach i są powszechnie używane (G. Gawron, P. Rojek-Adamek za SPFP, 2006).

Dobry projektant nie tylko pomaga dostosować produkt do panujących trendów, ułatwia wybrać właściwą technologię wytwarzania, opakowania, magazynowania i transportu. Pracując nad rozwojem produktu, usług czy systemów bierze pod uwagę technologię i jej użytkownika, inżynierię produkcji i warunki rynkowe. Kieruje się kryterium zrównoważonego rozwoju, pamiętając równocześnie o społecznym oczekiwaniu coraz lepszej jakości życia. Przewiduje „życie po życiu” produktu, czyli możliwości jego ponownego wykorzystania po odpowiednim przetworzeniu, albo warunki utylizacji, możliwie najmniejszym kosztem. Zatem zakres pracy projektanta szybko się poszerza. Nie ogranicza się ona tylko do stereotypowego projektowania przedmiotów czy usług, ale obejmuje również dbanie o wizerunek i markę firmy, poprawę komunikacji z klientem, pomaga kreować nowe rynki oraz rozwijać firmę (E. Gołębiowska, 2010).

Jak zauważają obserwatorzy rozwoju i zastosowania designu w rodzimej gospodarce, duża skala działania i dojrzałość organizacyjna oraz technologiczna polskich przedsiębiorstw, w połączeniu z rosnącą świadomością i dostępnością grupy zawodowej projektantów, zaowocowały poszukiwaniem wzajemnego kontaktu i współpracy (IWP, 2008). Przedsiębiorcy stopniowo poznają siłę oddziaływania designu i jego rolę w łańcuchu działalności gospodarczej. Projekty wzornicze przemysłane od strony technicznej, materiałowej i uwzględniające uwarunkowania technologiczne producenta mają istotny wpływ na koszty wytwarzania. Projekty uwzględniające uwarunkowania rynkowe mogą również istotnie oddziaływać na poziom sprzedaży produktu i przyczynić się do jego sukcesu na rynku. Wzrost konkurencyjności firmy ma bezpośredni wpływ na wzrost produkcji, a ta z kolei na wzrost zatrudnienia (SPFP, 2006).

Z drugiej strony wśród polskich przedsiębiorców w dalszym ciągu funkcjonuje stereotypowe uproszczenie polegające na utożsamianiu designu wyłącznie ze stylizacją. Oczywiście projektant form przemysłowych jest w największym stopniu odpowiedzialny za ostateczny kształt produktu. Jednak projektowanie polega również na tworzeniu koncepcji zupełnie nowych produktów i modernizowaniu już istniejących. Chodzi tu nie tylko o stronę formalną, ale również użytkową, często konstrukcyjną. W krajach rozwiniętych gospodarczo projektanci form



przemysłowych są uznanymi specjalistami i wspólnie z inżynierami, specjalistami od zarządzania i marketingu oraz socjologami biorą udział w tego typu pracach (M. Stefanowski, W. Wybieralski, 2007).

Już dla samego wdrażania produktów wyróżnić można trzy podstawowe formy działalności projektanta:

- projektowanie *wyprzedzające* — *konceptyjne*, o silnej orientacji innowacyjnej oparte na hipotezach z różnych dziedzin nauki i techniki lub na ich najnowszych osiągnięciach; ściśle powiązane z działaniami B + R stanowi bardzo skuteczny nośnik innowacji techniczno użytkowych, samo tworząc innowacje głównie w dziedzinie formy i do pewnego stopnia zagadnień użytkowych;
- projektowanie *równoległe* do rozwoju nowego produktu z wyraźnym akcentem na jakość i innowacyjność, nie abstrakcyjne, lecz dostosowane do aktualnych i badawczo przewidywalnych potrzeb rynku; jest ono oparte na najnowszych, ale sprawdzonych technicznie i ekonomicznie rozwiązaniach;
- projektowanie *modernizacyjne* stosujące sprawdzone rozwiązania użytkowe i funkcjonujące na rynkach, wykorzystujące sprawdzone i relatywnie tanie rozwiązania techniczne, niewykorzystujące zaplecza B + R; dotyczy głównie formy wyrobu oraz korekt w zakresie użytkowania (G. Gawron, P. Rojek-Adamek za SPFP, 2006).

Istotne jest więc, aby przedsiębiorcy dostrzegli pożytek płynący ze współpracy z projektantami i uwierzyli, że design pomaga w znacznie większym zakresie, niż się powszechnie sądzi. Po pierwsze, trzeba przyjąć, że wzornictwo nie dotyczy jedynie produkcji przemysłowej. Po drugie, wzornictwo często łączone jest z nadawaniem jedynie ładnej formy, a przecież design to nie tylko estetyka i funkcjonalność. Po trzecie, design jest dobrym dopełnieniem dotychczasowego technologicznego kierunku rozwoju, ponieważ uzupełnia proces innowacji o obszary niewymagające zaawansowanych technologii. Nadaje technologii bardziej ludzką „twarz”, poszerzając tym samym listę jej odbiorców. W końcu design jest skutecznym narzędziem poprawy konkurencyjności, nie tylko w branżach na styku rzemiosła i produkcji przemysłowej (E. Gołębiowska, 2010).

Warto również wspomnieć, że design ma potencjał obniżania kosztów związanych z działalnością firmy (koszty produkcji, pakowania, przechowywania, przewozu i rozmieszczenia, itp.), przyczyniając się w ten sposób do zwiększenia potencjalnych zysków i konkurencyjności. Zastosowanie designu już w początkowej fazie produkcji — prototypowaniu — daje również szanse na oszczędności związane z nieinwestowaniem w produkty lub usługi, które w przyszłości mogłyby nie odpowiadać potrzebom, gustom lub zdolnościom potencjalnych nabywców (Commission Of The European Communities, 2009).

Dlatego coraz bardziej powszechna staje się perspektywa określająca relacje między designem, innowacją i konkurencyjnością przedsiębiorstwa, która zakłada traktowanie designu w kategoriach mostu między nauką, technologią i użytkownikiem, będącym w centrum tego trójkąta. Rolą designu jest bowiem umacnianie komunikacji między różnymi częściami (uczestnikami) procesu innowacji, czego oczekiwanymi konsekwencjami winna być przede wszystkim przemiana idei

i technologicznych odkryć w produkty i usługi, a więc tworzenie innowacyjnych produktów zyskujących komercyjną akceptację, a tym samym podnoszących poziom rynkowej konkurencyjności danego przedsiębiorstwa (R. Verganti, 2006).

## Design w empirycznej odsłonie

Pierwszym z empirycznych sprawdzianów odczuwanego zapotrzebowania na design wśród przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w obszarze województwa śląskiego stały się badania zrealizowane z początkiem 2011 roku na zalecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego w partnerstwie z Akademią Sztuk Pięknych w Katowicach oraz Zamkiem Cieszyn w ramach projektu *Design Silesia*, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa.

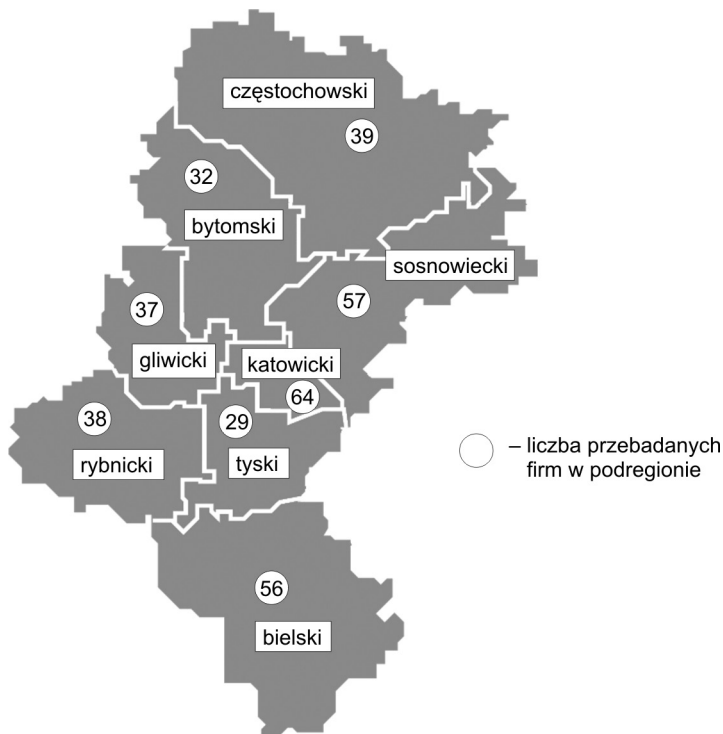
Głównym celem tego wielowymiarowego przedsięwzięcia było upowszechnienie wykorzystania designu w rozwoju województwa śląskiego. Mowa tu przede wszystkim o podjęciu działań sprzyjających kształtowaniu przestrzeni publicznej, promocji regionu, rozwoju śląskich firm oraz zacieśnianiu współpracy między projektantami oraz lokalnymi samorządami i przedsiębiorcami.

Na potrzeby niniejszego tekstu wybrane zostały fragmenty obszernego materiału badawczego<sup>1</sup>, stanowiącego opinie i poglądy reprezentantów 352 śląskich przedsiębiorstw<sup>2</sup>. Ze względu na formę prawną podmiotów gospodarczych uczestniczących w badaniach największą grupę stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (46%). Co piąta ankietowa firma to spółka z o.o. (22%), a co siódma to spółka jawna (14%). Kolejne 9% respondentów reprezentowało spółki cywilne, a 3% — spółki akcyjne. Pozostałe 3% podmiotów uczestniczących w badaniach stanowiły jednostki budżetowe. Wśród badanych dominowały również podmioty, których działalność gospodarcza opierała się wyłącznie na kapitale krajowych prywatnych udziałowców (92%). Po 3% ankietowanych firm stanowiło albo wyłączną własność Skarbu Państwa albo struktura ich własności opierała się na przewadze kapitału prywatnych udziałowców krajowych. Jedynie 2 z 352 podmiotów biorą-

<sup>1</sup> Całość materiału zawarta została w publikacji: P. Rojek-Adamek, G. Gawron: *O designie w województwie śląskim. Opinie śląskich projektantów, przedsiębiorców i samorządów lokalnych*. Cieszyn, Zamek Cieszyn, 2011, dostępnej również w formie elektronicznej pod adresem <http://www.design-silesia.pl/nasze-publikacje-18>.

<sup>2</sup> Grupa badanych przedsiębiorców dobrana została w sposób celowy. Pierwszym warunkiem doboru próby było zaproszenie do udziału wyłącznie tych podmiotów, które w okresie ostatnich trzech lat wprowadziły na rynek nowy z punktu widzenia działalności firmy produkt/usługę innowacyjną. Drugim warunkiem był obszar działalności. Wybrano więc firmy mające swą siedzibę w jednym z ośmiu podregionów województwa śląskiego: bielskim, bytomskim, częstochowskim, gliwickim, katowickim, rybnickim, sosnowieckim i tyskim. Dobór próby uwzględniał również względną proporcjonalność udziału w całej próbie firm z każdego z podregionów, co ostatecznie udało się zachować.

cych udział w badaniach funkcjonowały z przewagą własności udziałowców zagranicznych. Z podziału ankietowanych firm ze względu na reprezentowane branże rynkowe wynika, że największą grupę stanowili przedstawiciele usług (21%). Co dziesiąte przedsiębiorstwo reprezentowało branżę edukacyjną i budowlaną. Kolejne 7% respondentów to przedstawiciele firm zajmujących się handlem. Po 5% ankietowanych stanowiły przedsiębiorstwa z następujących branż: produkcja drewna i wyrobów z drewna, produkcja metali i wyrobów z metali, działalność kulturalna, hotele i restauracje oraz produkcja wyrobów chemicznych. W relacjonowanych badaniach dominowały firmy sektora MŚP. Zakłady zatrudniające do 9 pracowników (tzw. mikroprzedsiębiorstwa) stanowiły ponad połowę wszystkich badanych podmiotów (53%), a około 1/3 (32%) stanowili reprezentanci małej przedsiębiorczości, zatrudniający 10—50 pracowników. Średnią przedsiębiorczość, czyli firmy zatrudniające 51—250 osób, reprezentowało 9% badanych przedsiębiorstw. Najmniej liczną grupą były duże zakłady, deklarujące zatrudnienie powyżej 250 pracowników (6%). Przyglądając się natomiast ocenie aktualnej kondycji firmy, należy podkreślić, że większość respondentów postrzegała ją w trakcie badań pozytywnie. Ponad połowa badanych (53%) określała ją jako dobrą, a 14% nawet jako bardzo dobrą. Co czwarty respondent (26%) przypisał jej kategorię „średnia”, a jedynie 3% oceniło negatywnie.



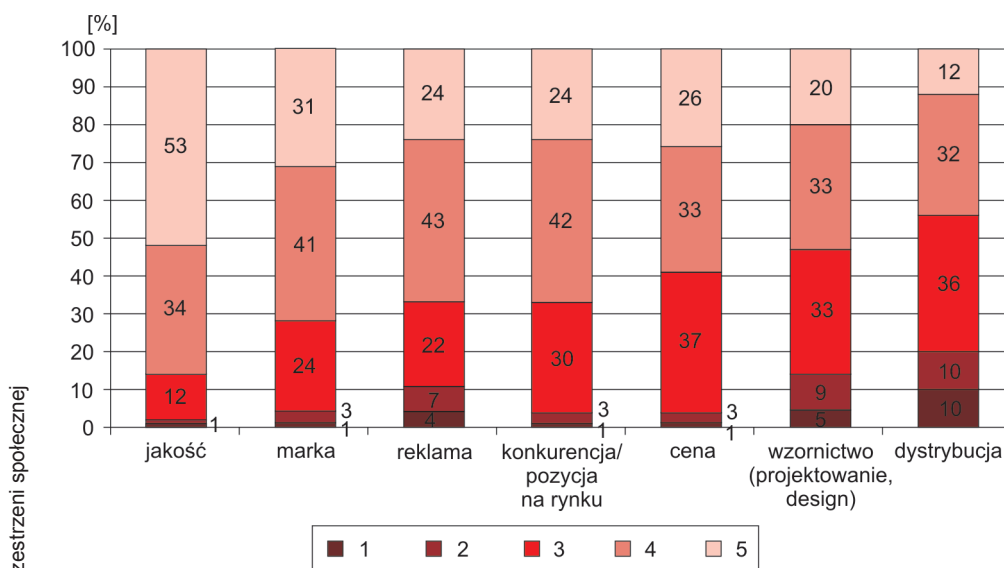
**Rys. 1.** Liczba przebadanych firm w podregionach województwa śląskiego, N = 352

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gawron, P. Rojek-Adamek (2011).

## Czynniki determinujące sukces rynkowy produktów i usług

Zasadniczym elementem wpływającym na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw jest sukces rynkowy oferowanych przez nie produktów i usług. Istotne jest zatem określenie zestawu cech, które w największym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia owego sukcesu. W tym celu uczestnicy relacjonowanych badań poproszeni zostali o dokonanie oceny istotności kilku wyróżnionych czynników (ceny, jakości, wzornictwa<sup>3</sup>, dystrybucji, konkurencji/pozycji na rynku, reklamy oraz marki) w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą (najmniejszy wpływ danego czynnika na sukces rynkowy oferowanych produktów i/lub usług), a 5 ocenę najwyższą (największy wpływ danego czynnika na sukces rynkowy oferowanych towarów i/lub usług).

Z uzyskanego w ten sposób rozkładu odpowiedzi wynika, że w ocenie badanych przedsiębiorców stosunkowo największy wpływ na sukces rynkowy oferowanych przez reprezentowane firmy towarów i/lub usług mają: jakość, marka, reklama i konkurencyjność. Z drugiej strony, jako czynniki w najmniejszym stopniu deter-



**Wykres 1.** Ocena wpływu poszczególnych elementów na sukces rynkowy towarów/usług oferowanych przez daną firmę w skali od 1 do 5 (w %), N = 352

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gawron, P. Rojek-Adamek (2011).

<sup>3</sup> Należy wyjaśnić, że w pierwszej z opracowanych wersji zastosowane narzędzie badawcze (kwestionariusz wywiadu) zawierało sformułowania odnoszące się wprost do *designu*. Jednak w wyniku spotkań ze specjalistami oraz przeprowadzonego pilotażu, poprzedzającego właściwe badania, dokonano zmian w zastosowanej terminologii. Narzędzie właściwe operowało kategorią pojęciową *wzornictwo*, gdyż w praktyce biznesowej to pojęcie stosuje się częściej. Nie zmienia to jednak faktu, że w relacjonowanych badaniach, podobnie jak w prezentowanym artykule, pojęcia te traktowane są synonimicznie.

minujące sukces rynkowy towarów i/lub usług, określono: wzornictwo (design) i dystrybucję (wykres 1). Uzasadnieniem dla takiego wnioskowania jest fakt, że wskazania stanowiące oceny na poziomie 5 i 4 punktów w zastosowanej skali używały przede wszystkim: jakość (87%), marka (72%), reklama (67%) i konkurencyjność (66%). Natomiast najmniej ocen na tym poziomie otrzymały: wzornictwo (52%) i dystrybucja (44%). Ponadto, biorąc pod uwagę oceny najniższe (1 i 2 punkty w zastosowanej skali), stosunkowo najczęściej na tym poziomie opiniowane były wpływy: dystrybucji (20%), wzornictwa (14%) oraz reklamy (11%) przy zaledwie kilkuprocentowym udziale głosów na tym poziomie w przypadku: jakości (1%), ceny (3%), marki (4%) oraz konkurencyjności (5%).

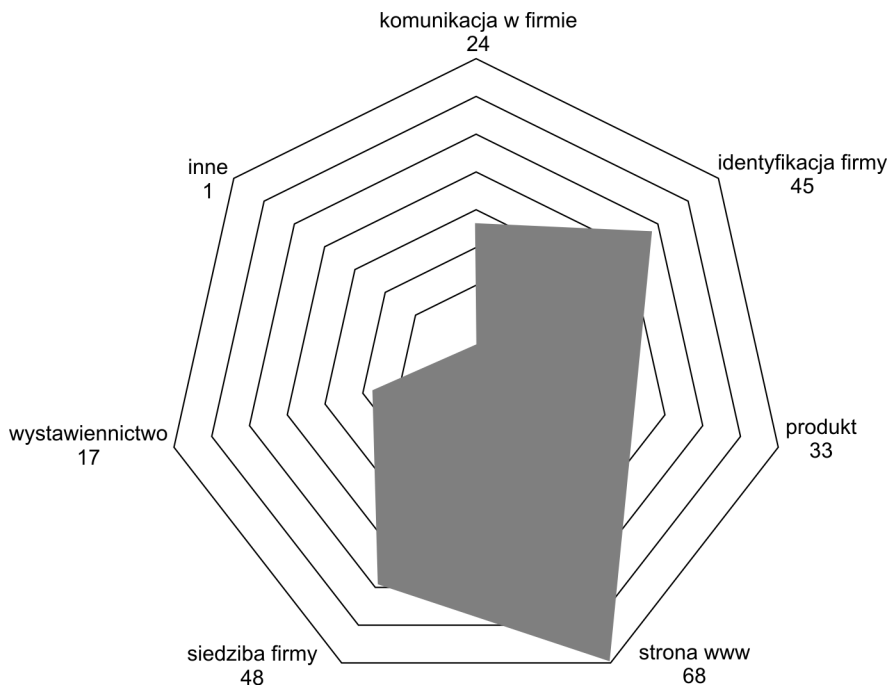
Wśród uzasadnień dokonywanych ocen w mniejszościowej grupie przedsiębiorców dostrzegających istotny wpływ designu na sukces rynkowy oferowanych towarów i/lub usług (oceny na poziomie 5 i 4 punktów w zastosowanej skali) dominowały opinie, że: *atrakcyjne wzornictwo buduje wizerunek przedsiębiorstwa oraz dobra aranżacja wnętrza przyciąga nowych klientów*. Pojawiły się również ogólne stwierdzenia: *odpowiednie wzornictwo zwiększa sprzedaż i przyciąga nowych klientów*. Również respondenci dokonujący umiarkowanej oceny wpływu wzornictwa (3 punkty w skali) argumentowali je stwierdzeniami, dotyczącymi: *budowania wizerunku przedsiębiorstwa oraz zwiększania sprzedaży i pozyskiwania nowych klientów*. W dominującej grupie przedsiębiorców najslabiej oceniających wpływ wzornictwa na sytuację rynkową produktu i/lub usługi przeważały stwierdzenia: *wzornictwo nie ma żadnego wpływu oraz jest ono ważne, ale nie najważniejsze*.

## Przejawy praktycznej implementacji designu

W celu przybliżenia poziomu rzeczywistego zastosowania designu w praktyce biznesowej badanych przedsiębiorstw poproszono ich reprezentantów o wskazanie konkretnych obszarów, w których zastosowane zostało nowe wzornictwo (design) w okresie ostatnich trzech lat. Na potrzeby relacjonowanych badań wyznaczone zostały następujące obszary: *komunikacja w firmie* (system informacji w organizacji, np. tablice kierunkowe, oznaczenia); *identyfikacja firmy* (w tym logo); *produkt, strona www, siedziba firmy* (aranżacja wnętrza, mała architektura, np. specjalnie projektowane meble, architektura budynku dostosowana dla osób niepełnosprawnych, kobiet z małymi dziećmi); *wystawiennictwo* (targi, wystawy); *inne* (zastosowanie wskazywane przez respondentów jako niemieszczące się, ich zdaniem, we wcześniejszych kategoriach).

Zgodnie z uzyskanymi deklaracjami największą popularnością zastosowanie designu cieszyło się w ramach prac nad przygotowaniem stron internetowych (68%). Nieco rzadziej przedsiębiorcy zwracali szczególną uwagę na wzornictwo w ramach prowadzonych inwestycji w siedzibie firmy (48%) oraz podczas kreowania odpowiedniej identyfikacji firmy (45%). Ale tylko co trzeci ankietowany dokonał

wskazania produktu, jako obszaru, w którym zastosowane zostały nowe wzory, a już tylko 17% ankietowanych wyszczególniło tutaj wystawiennictwo. Zaledwie co czwarty respondent zadeklarował, że w reprezentowanej firmie wzornictwo stosowane jest jako element wewnętrznej komunikacji (wykres 2).



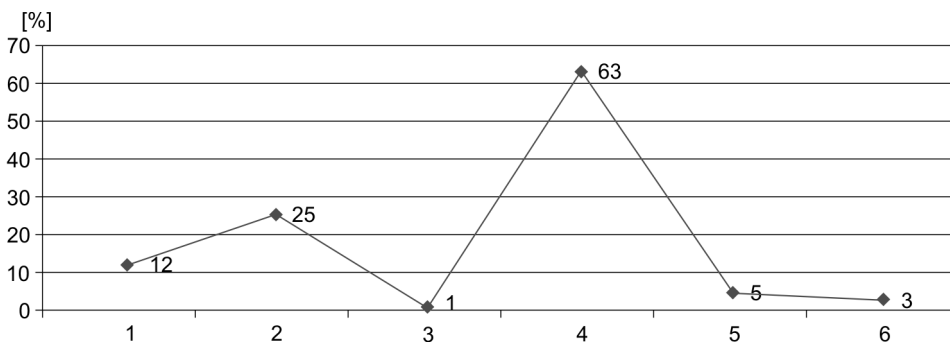
**Wykres 2.** Obszary zastosowania przez firmę nowych rozwiązań w zakresie wzornictwa w okresie ostatnich trzech lat (w %), N = 352

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gawron, P. Rojek-Adamek (2011).

Dla podejmowanej problematyki wyjątkowo istotne są źródła nowych rozwiązań w zakresie designu wykorzystywane przez badane firmy. To one bowiem są pomocne w określaniu skali realnego zaangażowania rozwoju designu w badanym obszarze województwa śląskiego. Okazuje się, że ankietowani przedsiębiorcy najczęściej samodzielnie opracowują dla siebie nowe wzory (63%) i najrzadziej decydują się na zakup licencji na określony wzór (1%), wykorzystywanie obecnych na rynku wzorów (3%) lub pozyskiwanie ich od partnera biznesowego (5%). Około 1/4 badanych przedsiębiorstw najczęściej zamawiała nowe wzory w firmie projektowej, a tylko 12% ankietowanych współpracowało w tym zakresie z profesjonalnym projektantem działającym indywidualnie (wykres 3).

Istotnym weryfikatorem rozkładu wskazanych odpowiedzi jest fakt, że aż 88% firm, które deklarowały samodzielne opracowywanie rozwiązań w zakresie designu, nie ma w swojej strukturze organizacyjnej działu projektowania. Za czynności te odpowiedzialne są najczęściej pojedyncze osoby niebędące projektantami lub działami firmy, których nazwy wskazują na to, że podstawą ich funkcjonowania jest





**Wykres 3.** Najczęściej wykorzystywany sposób pozyskiwania przez daną firmę nowych rozwiązań w zakresie wzornictwa (w %), N = 352

1 — Zamówiliśmy u profesjonalnego projektanta działającego indywidualnie, 2 — Zamówiliśmy w firmie projektowej, 3 — Kupiliśmy licencję, 4 — Samodzielnie opracowaliśmy wzory, 5 — Wzór pozyskaliśmy od partnera biznesowego, 6 — Wykorzystaliśmy wzory funkcjonujące na rynku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gawron, P. Rojek-Adamek (2011).

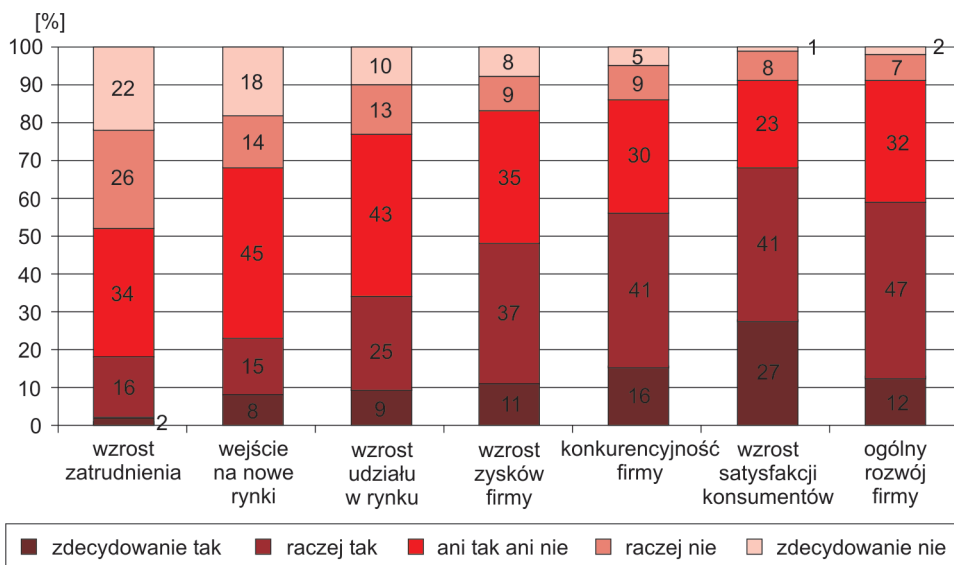
realizacja innych zadań. Sytuacja ta zdaje się pokłosiem zdiagnozowanego wcześniej dominującego wśród respondentów braku postrzegania designu w kategoriach czynnika istotnie wpływającego na rynkowy sukces produktów i usług. Jeśli przyjmiemy bowiem taką optykę, niezasadne wydawać się może inwestowanie w design wymagające uruchomienia odpowiedniej komórki w strukturze organizacyjnej firmy. Z pewnością znamieny jest również fakt, że wśród badanych dominowały mikro- i małe przedsiębiorstwa, co wyklucza *de facto* tworzenie rozbudowanych działów projektowych. Dlatego właśnie istotne jest poznanie opinii śląskich przedsiębiorców na temat postrzeganej opłacalności inwestowania w design.

## Inwestycje w design — ocena opłacalności

Ważność tej kwestii wynika z faktu, że z jednej strony ukazuje ona możliwe korzyści, jakie przynosi firmie zastosowanie nowych rozwiązań w zakresie wzornictwa, z drugiej wskazuje pośrednio skalę zapotrzebowania na usługi projektantów. Dlatego badani przedsiębiorcy poproszeni zostali o ocenę opłacalności inwestycji w zakresie wzornictwa w przełożeniu na osiem kategorii znaczących dla funkcjonowania firmy: budowania wizerunku firmy, wzrostu satysfakcji konsumentów, wzrostu zysków firmy, wzrostu udziału w rynku, wejściu na nowe rynki, konkurencyjności firmy, wzrostu zatrudnienia oraz ogólnego rozwoju firmy.

Mimo uprzedniej przewagi ambiwalentnych postaw względem designu tym razem z uzyskanych wskazań wynika, że inwestowanie w rozwiązania w zakresie wzornictwa postrzegane jest jako opłacalne. Szczególnie istotne jest w obszarze budowania wizerunku firmy (suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” wynosi 76%), wzrostu satysfakcji konsumentów (68%), ogólnego rozwoju firmy

(59%) i jej konkurencyjności (57%). Szczegółowy rozkład odpowiedzi pokazuje, że w niewielkim stopniu inwestycje te przyczyniają się do wzrostu zatrudnienia (suma odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej nie” wynosi 48%) oraz wejścia firmy na nowe rynki (32%) (wykres 4).

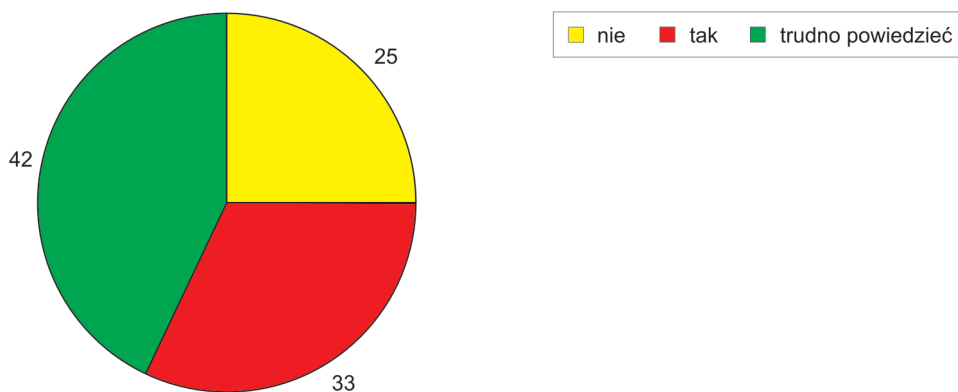


**Wykres 4.** Ocena opłacalności inwestowania przez firmę w rozwiązania w zakresie wzornictwa w ostatnich trzech latach pod wskazanymi względami? (w %), N = 352

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gawron, P. Rojek-Adamek (2011).

Taki rozkład uzyskanych odpowiedzi stanowiąc może przesłankę do przewidywanego wzrostu zapotrzebowania na usługi projektantów w zakresie designu. Respondenci wypowiedzieli się więc również w kwestii planowanego w najbliższych latach wdrażania nowych produktów lub usług. Okazuje się, że nieco ponad 1/3 badanych to przedsiębiorcy deklarujący w najbliższym czasie wdrożenie

Kreatywność i innowacja w przestrzeni społecznej

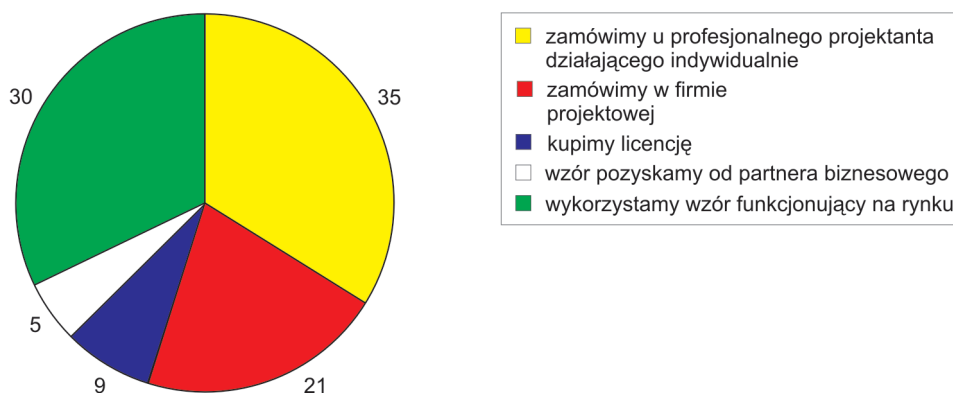


**Wykres 5.** Plany wdrożenie przez daną firmę w najbliższych trzech latach nowych produktów (w %), N = 352

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gawron, P. Rojek-Adamek (2011).

nowych produktów/usług. Co czwarty badany w momencie przeprowadzania wywiadu odrzucał takie plany, natomiast najliczniejsza grupa, stanowiąca 42% nie potrafiła się jednoznacznie ustosunkować do przedstawianej kwestii (wykres 5).

Ponad połowa (56%) przedsiębiorców, którzy zamierzają wdrożyć nowy produkt/usługę (N = 117; 33%), zadeklarowała gotowość zamówienia wzoru u specjalistów zajmujących się projektowaniem (35% respondentów zamierza zlecić opracowanie nowego wzoru profesjonalnym projektantom działającym indywidualnie, a 21% — zamówić wzór w firmie projektowej). Co trzeci badany planuje wykorzystać wzory funkcjonujące już na rynku, aplikując je do własnych potrzeb, a co dziesiąty najprawdopodobniej zakupi w tym celu licencję gotowych rozwiązań (wykres 6).



**Wykres 6.** Zamierzony sposób pozyskania przez daną firmę nowych rozwiązań w zakresie wzornictwa (w %), N = 117

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gawron, P. Rojek-Adamek (2011).

## Zakończenie

Przedstawione rozważania stanowiły próbę ukazania designu jako jednego z istotnych elementów wpływających na konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw. Ważnym elementem przeprowadzonych analiz jest postrzeganie konkurencyjności jako pochodnej synergicznego oddziaływania wzajemnie powiązanych z sobą, współzależnych elementów i procesów. Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc zwiększyć swoją konkurencyjność rynkową, muszą brać pod uwagę bardzo wiele czynników, zarówno zewnętrznych — występujących w otoczeniu, jak i wewnętrznych. To od menedżerów wymaga się bowiem, aby potrafili diagnozować i planować rozwój potencjału i zdolności konkurencyjnych firmy, innymi słowy — aby wykazywali się umiejętnością właściwego projektowania odpowiednich działań i kształtowania procesów biznesowych, zapewniających budowanie trwałych i trudnych do podważenia przewag konkurencyjnych (R. Kusa, 2008).

Nie można oczywiście zakwestionować refleksji, że nie ma gotowych rozwiązań bądź wzorcowych modeli skutecznych strategii rozwoju, gwarantujących każdemu przedsiębiorstwu zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej oraz że osiągnięcie sukcesu rynkowego zależeć będzie w głównej mierze od zastosowanego designu. Można jednak, a nawet trzeba, śledzić z uwagą i wnikliwie analizować działania podejmowane przez bezpośrednich konkurentów oraz uczyć się od nich sprawdzonych i skutecznych metod postępowania (W. Walczak, 2010).

Czego jeszcze nie wiedzą polscy przedsiębiorcy, a powinni wiedzieć? Przede wszystkim, wciąż nie dowierzają, że design to biznes! Nie luksus i zbytek, tylko inwestycja, która przynosi dobry zysk. Potwierdza to zarówno europejski dokument *Design as user centered innovation*, jak i polski raport *Analiza aplikacji wzornictwa przemysłowego w polskich przedsiębiorstwach*. Firmy, które inwestują w desing, osiągają szybszy i większy zysk — 80% podmiotów stosujących wzornictwo zanotowało wzrost sprzedaży w wysokości 20—40%. Poprawia się efektywność, pojawiają oszczędności — w materiałach, procesie produkcji, magazynowaniu, transporcie. Współpraca z projektantem przy wprowadzaniu nowych produktów poprawia pozycję firmy na rynku — deklarowany wzrost udziału w rynku średnio o 6,3% (Ministerstwo Gospodarki, 2007). Wciąż w Polsce niedocenianym, a wymiernym efektem współpracy z projektantem są wartości niematerialne i prawne: prawa autorskie do projektów, znaków towarowych, wzorów przemysłowych i patentów, które powiększają majątek firmy. Zastrzeżone nie tylko budują markę, chronią przed konkurencją, ale realnie wpływają na wartość firmy (E. Gołębiowska, 2010). Dlatego istotne jest podejmowanie dalszych badań i analiz w zakresie szerokiego zastosowania designu w codziennej praktyce biznesowej, pomnażanie źródeł informacji i dowodów na wielowymiarową zasadność jego praktycznej implementacji.

## Literatura

- Balcerzak P., 2007: *O wzornictwie przemysłowym. Definicje, procedury, korzyści*. Warszawa, ASP Wydział Wzornictwa Przemysłowego.
- Brodowska-Szewczuk J., 2009: *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*. Siedlce, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, s. 16—31.
- Cooper R., Press M., 1995: *The Design Agenda. A Guide to Successful Design Management*. Chichester & New York, John Wiley and Sons.
- Gawron G., Rojek-Adamek P., 2011: *O designie w województwie śląskim. Opinie śląskich projektantów, przedsiębiorców i samorządów lokalnych*. Cieszyn, Zamek Cieszyń.
- Godziszewski B., 2001: *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Toruń, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Gołębiowska E., 2010: *Dobry dizajn to dobry biznes*. „Własność Intelektualna”, nr 2, s. 5—8.

- IWP — Instytut Wzornictwa Przemysłowego, 2007: *Analiza świadomości potrzeb konsumentów w przedsiębiorstwach przy opracowywaniu i wdrażaniu nowego produktu*.
- Julier G., 2009: *Od kultury wizualnej do kultury design*. „Kultura Współczesna”, nr 3 (61), s. 49—62.
- Kusa R., 2008: *Przyczynowo-skutkowy model konkurencyjności przedsiębiorstw*. „Ekonomia Menedżerska”, nr 3, s. 57—66.
- Skawińska E., 2002: *Konkurencyjność przedsiębiorstw — nowe podejście*. Warszawa, PWN.
- Składanek M., 2009: *Wprowadzenie: Design jako wyzwanie*. „Kultura Współczesna”, nr 3 (61), s. 10—21.
- Stankiewicz M.J., 2000: *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Narodowa”, nr 7—8, s. 67—89.
- Stankiewicz M.J., 2009: *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. W: S. Lachiewicz, M. Matejun, red.: *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*. Łódź, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, s. 36—54.
- Stefanowski M., Wybieralski W., 2007: *Wzornictwo w Polsce dzisiaj*. Warszawa, ASP Wydział Wzornictwa Przemysłowego.
- SPFP — Stowarzyszenie Projektantów Form Przemysłowych, 2006: *Strategia rozwoju wzornictwa w Polsce na lata 2007—2020*. Warszawa.
- Walczak W., 2009: *Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*. W: S. Lachiewicz, M. Matejun, red.: *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*. Łódź, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, s. 112—115.
- Walczak W., 2010: *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*. „E-mentor”, nr 5 (37), s. 5—12.
- Verganti R., 2006: *Innovating Through Design*. „Harvard Business Review”, Vol. 84, No 12, s. 114—122.

### Źródła internetowe

- Commission Of The European Communities, 2009: *Design as user centered innovation*, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design\\_swd\\_sec501\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design_swd_sec501_en.pdf) (data dostępu: 10 października 2011).
- Design Council, 2010: *Design in the knowledge economy 2020*, [http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/263\\_CSR%20Submission%20FINAL%2030—9-2010.pdf](http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/263_CSR%20Submission%20FINAL%2030—9-2010.pdf) (data dostępu: 8 września 2011).
- Design Council, 2011: *Design for innovation*, [http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/OurWork/Insight/DesignForInnovation/DesignForInnova\\_Dec2011.pdf](http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/OurWork/Insight/DesignForInnovation/DesignForInnova_Dec2011.pdf) (data dostępu: 12 sierpnia 2011).
- Lockwood T. 2010: *Między biznesem a klientem*, <http://www.pro-design.com.pl/index.php/czytnik-aktualnosci.54/items/miedzy-biznesem-a-klientem.html> (data dostępu: 15 września 2011).
- Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki, 2007: *Analiza aplikacji wzornictwa przemysłowego w polskich przedsiębiorstwach*, [http://www.iwp.com.pl/pub/files/centrum\\_wiedzy/raporty\\_i\\_ekspertyzy/1\\_Raport\\_glowny.pdf](http://www.iwp.com.pl/pub/files/centrum_wiedzy/raporty_i_ekspertyzy/1_Raport_glowny.pdf) (data dostępu: 15 września 2011).