


# Publikacje naukowe

# Pełne teksty dotychczas wydanych artykułów naukowych

**Katarzyna Caban-Piaskowska**

2026

Caban

Ta publikacja to cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych,
W poźniejszym czasie ukażą się wszystkie
dotychczasowe teksty moich artykułów.

# Spis treści

## część 1 ..... 9

## OTOCZENIE


**1.** Caban-Piaskowska K.: ARTYSTA PROJEKTANT W SIECI RELACJI, [W:] Organizacja W Sieci (Red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska), Monografia Politechniki Łódzkiej, 2017, s. 280–291 ..... 10

**2.** Caban-Piaskowska K., Mielczarek M.: HETEROGENICZNOŚĆ ZJAWISKA KONKURENCJI W ZAWODACH ARTYSTYCZNYCH, Acta Universitatis Nicolai Copernici ZARZĄDZANIE, nr XLIV – NR 4, 2017, s. 65–74 ..... 24

**3.** Caban-Piaskowska K., Miarka A., Mielczarek M.: THE ARTIST – UNIVERSITY – COMPANY: CREATING BUSINESS RELATIONSHIPS NETWORK, Handel Wewnętrzny, 5 (376), 2018, s. 25–33 ..... 34

**4.** Caban-Piaskowska K., Miarka A., Mielczarek M.: GENERAL ACADEMIC AND PRACTICAL PROFILES – TWO TOOLS FOR CONSTRUCTING A GRADUATE'S SILHOUETTE IN THE FIELD OF FINE ARTS, EJSM Vol. 26, 2/2018, s. 23–28 ..... 43

**5.** Caban-Piaskowska K., Miarka A.: SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PROJEKTANTA W KREOWANIU PRODUKTU REHABILITACYJNEGO, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 2 (48), 2017, s. 207–214 ..... 49

**6.** Caban-Piaskowska K., Miarka A.: SPOŁECZNY WYMIAR INNOWACJI – PROJEKTOWANIE PRODUKTU REHABILITACYJNEGO, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 6 (809), 2017, s. 82–96 ..... 57

# część 2 ..... 72

# DESIGN MANAGEMENT


**7.** Caban-Piaskowska K.: GENEZA I ISTOTA KONCEPCJI DESIGN MANAGEMENT, [w:] Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania, (red. Lisiński M., Ziębick B), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 63–74 ..... 73

**8.** Caban-Piaskowska K., Miarka A.: STARZENIE SIĘ SPOŁECZEŃSTWA SZANSĄ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW, Handel Wewnętrzny 6 (377), 2018, s. 110–120 .. 85

**9.** Caban-Piaskowska K.: DESIGN MANAGEMENT JAKO ODPOWIEDŹ NA WYZWANIA STAWIANE PRZEZ KONSUMENTÓW PRZYSZŁOŚCI, Studia i Prace WNEiZ, 2016, s. 57–64 ..... 96

**10.** Caban-Piaskowska K.: DESIGN MANAGEMENT JAKO ODPOWIEDŹ NA ROZWÓJ NOWYCH SEGMENTÓW KONSUMENTÓW, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 3 (44), 2016, s. 299–308 ..... 104

**11.** Caban-Piaskowska K.: DESIGN MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CHALLENGES POSED BY NEW GENERATIONS OF RECIPIENTS, Marketing i Zarządzanie nr 4 (50) 2017, s. 7–14 ..... 113

**12.** Caban-Piaskowska K.: DESIGN MANAGEMENT – SZANSA DLA ARTYSTÓW PROJEKTANTÓW, Sztuki, 2016, s. 117–126 ..... 121

**13.** Caban-Piaskowska K.: DESIGN MANAGEMENT AS THE EFFECT OF EVOLUTION OF CONSUMERS' AESTHETICS, Vienna, Austria, April 11–13, 2016 (The WEI International Academic Conference on Business&Economics at Vienna University) http://www.westeastinstitute.com/proceedings/2016-vienna-presentations/ [10.05.2016] ..... 131

# część 2

# DESIGN MANAGEMENT

**14.** Caban-Piaskowska K., Roszko-Wójtowicz E.: DESIGN MANAGEMENT JAKO SPOSÓB NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW W ZMIENNYM OTOCZENIU – ANALIZA PRZYPADKU, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIX, Zeszyt 3, Część II, 2018 s. 31–39 .....134

**15.** Caban-Piaskowska K., Mielczarek M.: KONCEPCJA DESIGN MANAGEMENT W KONTEKŚCIE UPGRADE'U WARSZTATU WSPÓŁCZESNEGO TWÓRCY – CASE STUDY, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe, Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 359, 2018, s. 136–146 .....143

**16.** Caban-Piaskowska K., Mielczarek M.: FUNKCJA LIDERA ZESPOŁU JAKO NARZĘDZIE RZEŹBIARZA, Sztuki, 2016, s. 127–140 .....154

**17.** Caban-Piaskowska K., Miarka A., Mielczarek M.: SPECYFIKA RELACJI SIECIOWYCH W ZAWODZIE ARTYSTY W KONTEKŚCIE ZASTOSOWANIA DESIGN MANAGEMENT, Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2017, s. 31–45 .....168

**18.** Caban-Piaskowska K.: DESIGN MANAGEMENT – WYBRANE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA MULITIINTERDYSCYPLINARNYCH ZESPOŁÓW PROJEKTOWYCH, Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica 283, 2013, s. 59–68 .....183

**19.** Caban-Piaskowska K.: DESIGN THINKING JAKO PRZYKŁAD TWÓRCZEGO WYKORZYSTYWANIA BADAŃ MARKETINGOWYCH – ANALIZA PRZYPADKU Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XX, Zeszyt 6, Część II, 2019 s. 387–400..193

# część 3 ..... 207

# PRODUKT LUKSUSOWY

20. Caban-Piaskowska K., Mielczarek M.: RELATYWIZACJA WARTOŚCI DZIEŁA SZTUKI W PROCESIE KOMERCJALIZACJI – PUNKT WIDZENIA KONSUMENTA, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu Research Papers Of Wrocław University Of Economics Zarządzanie, nr 501, 2017, ..... 208

**21.** Caban-Piaskowska K., Wróblewska K., Miarka A.: TWORZENIE PRODUKTÓW LUKSUSOWYCH JAKO WYNIK ZMIANY POSTRZEGANIA LUKSUSU NA PRZYKŁADZIE FIRMY LOUIS VUITTON – [w:] „Zmiany zachowań konsumentów – przyczyny, kierunki, zakres" (red. Smalec A., Rosa G.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2020, s. 31–45 ..... 218

**22.** Caban-Piaskowska K., Krasnodębska M., Miarka A.: ROLA NATURALNYCH MATERIAŁÓW W DESIGNIE I RZEŹBIE JAKO WARTOŚĆ W DOBRACH LUKSUSOWYCH - [w:] Organizacyjne, procesowe i technologiczne generatory wartości organizacji, (red. Antonowicz P.; Galiński P.; Pisarewicz P.; Siciński J.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, s. 59–74 ..... 230

**23.** Caban-Piaskowska K.: PROMOWANIE MARKI – STUDIUM PRZYPADKÓW, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce, Zeszyt: 3, 2016, s. 77–89 ..... 246

**24.** Caban-Piaskowska K.: ROLA SOCIAL MEDIÓW W DZIAŁALNOŚCI ARTYSTÓW I PROJEKTANTÓW, nr 2/2018 (131), t. 2, Szczecin, s. 209–216 ..... 259

# część 4 ..... 267

# MODEL BIZNESOWY

**25.** Caban-Piaskowska K.: BUSINESS MODEL OF A CREATIVE COMPANY AND DESIGN MANAGEMENT – Problemy Zarządzania – Management Issues, 2019, vol. 17, no. 2 (82), s. 155–169 ..... 268

**26.** Caban-Piaskowska K.: CHARACTERISTICS OF BUSINESS MODELS OF CREATIVE COMPANY, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Volume XIX, Issue 6, Part I, 2018, s. 53–65 ..... 283

**27.** Caban-Piaskowska K., Krasnodębska M.: MODEL BIZNESU RZEZBIARZA JAKO NIEZALEZNEGO TWÓRCY– Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe, Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 380, 2019, s. 114–126 ..... 296

**28.** Caban-Piaskowska K.: DESIGNING A CAREER PATH OF AN ARTIST AND A DESIGNER – A CASE STUDY – Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2019, Tom XX, Zeszyt 3, Część I, s. 7–19 ..... 309

# wprowadzenie

Katarzyna Caban-Piaskowska

Projektowanie to sztuka znalezienia
takiego środka wyrazu, który łączy w sobie
jednocześnie piękno, funkcjonalność,
odpowiedzi na problemy użytkownika
i ... No właśnie to coś co spowoduje,
że produkt zostanie pokochany.

Taki właśnie miałam cel w momencie,
kiedy zdecydowałam się,
że napiszę ten cykl
dla projektantów.

# część 1

# OTOCZENIE

Ta część cyklu jest poświęcona analizie czynników zewnętrznych, mających istotny wpływ na funkcjonowanie artystów i projektantów na wolnym rynku sztuki i przedsiębiorstw, korzystających z usług projektantów.

Katarzyna Caban-Piaskowska[1]

# ARTYSTA PROJEKTANT W SIECI RELACJI

## Wprowadzenie

Działania artystów projektantów na rynku bardzo zmieniły się na przestrzeni ostatnich lat. W wielu przypadkach z osób bardzo zamkniętych na otoczenie, wręcz wycofanych, często kojarzonych z „oderwaniem od rzeczywistości", przeobrazili się w przedsiębiorców świadomych potrzeby nawiązywania relacji, a wręcz współpracujący z innymi. Jest to jedna z najbardziej kreatywnych grup zawodowych [17 s. 153-176], a umiejętność współpracy i wchodzenia z nimi w relacje jest szansą dla wielu przedsiębiorstw do osiągania przewagi konkurencyjnej.

Celem artykułu jest przedstawienie sieci relacji w świecie realnym i wirtualnym, w jakich funkcjonuje artysta projektant (przedsiębiorca). W badaniach szukano odpowiedzi na takie szczegółowe pytania: jak wyglądają te relacje oraz także jakie korzyści dla projektantki wynikają z uczestnictwa w poszczególnych sieciach.

W celu zilustrowania postawionego powyżej problemu, jakim są relacje artysty przedsiębiorcy z innymi uczestnikami rynku, skorzystano z metody badawczej, jaką jest case study [18]. Analizę przypadku stworzono na podstawie wywiadu przeprowadzonego przez autora z projektantką Olgą Bratkowską. Artystka jest jednocześnie studentką Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi Wydziału Tkaniny i Ubioru specjalności obuwie, a także pracuje czynnie jako projektant sprzedając zarówno swoje projekty jak i gotowe produkty.

[1] doktor Katarzyna Caban-Piaskowska – Akademia Sztuk Pięknych w Łodzi, Wydział Tkaniny i Ubioru, k.caban-piaskowska@o2.pl

## 1. Jak jest definiowana sieć relacji

Relacje to stosunki, kontakty, odniesienia, związki, zależności o charakterze interpersonalnym lub interorganizacyjnym, związane ze wzajemnym oddziaływaniem oraz jednoczesnym doświadczeniem tego oddziaływania poprzez strony przekształcające się w toku celowej współpracy z klientów w interesariuszy [1, s. 108].

W takim ujęciu określenie „relacja" [por: 13, s. 200, 16, s. 2-7] ma szersze znaczenie od więzi i partnerstwa. Odnosi się do sposobu, w jaki dwie osoby lub grupy osób postrzegają się i zachowują wobec siebie.

Pojęcie sieci [por: 15, 6, s. 169-170, 20, s. 21, 11 s. 91-94] odnoszone jest zarówno do typu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak i do sposobu zarządzania oraz formy współpracy różnych jednostek oraz sieci społecznej w tym także wirtualnej.

Według H. Fołtyn są dwa podejścia do sieci [6, s. 169]: Pierwsze podejście zakłada, że nie jest to nic nowego, gdyż zjawisko to od dawna funkcjonujące w gospodarce oraz w przyrodzie - sieci neuronowe w mózgu, sieci pajęcze, sieci wodne itp. Traktuje się tu sieć lub raczej strukturę sieciową jako zbiór podobnych lub zróżnicowanych elementów, np. przedsiębiorstw, które wchodzą ze sobą na stałe w system powiązań i zależności, zachowując jednak duży zakres samodzielności. Drugie podejście zakłada, że sieci pojawiły się stosunkowo niedawno i są wynikiem tworzenia czasowych powiązań komunikacyjnych między samodzielnymi jednostkami (podmiotami gospodarczymi i / lub ludźmi). Kontakty te realizowane są także w internecie, co powoduje, że sieci nabierają charakteru wirtualnego.

W niniejszym artykule sieć relacji jest rozumiana jako powiązania komunikacyjne, organizacyjne i współpracy między jednostką gospodarczą, podmiotami gospodarczymi i klientami. Jej istnienie opiera się na współdziałaniu w wykonywaniu określonych przedsięwzięć w ramach sieci w świecie realnym i wirtualnym.

## 2. Miejsce występowania sieci relacji

Podstawowymi elementami budowania każdej organizacji są różnego rodzaju relacje, powiązania i więzi międzyludzkie. W organizacjach współczesnych praca, role i zadania pracowników są coraz silniej powiązane z ich relacjami społecznymi, co jest rezultatem coraz bardziej pogłębiającej się współzależności i

interakcyjności w realizowanych procesach wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Rzeczywista praca zachodzi przede wszystkim na drodze interakcji miedzy jej członkami [7, s.105].

Relacje między jednostką, a z takiego punktu analizowany jest ten problem, a otoczeniem mogą występować na wielu płaszczyznach. Dla potrzeb niniejszego artykułu zostało wybranych sześć grup relacji, które w sposób istotny mogą wpływać na działanie przedsiębiorcy.

## 2.1. Sieci relacji społecznych

Sieć społeczna powstaje w wyniku kontaktów między ludźmi przy okazji wspólnej realizacji zadania, dzielenia się zasobami, a także wsparcia emocjonalnego. Odzwierciedla ona strukturę powiązań łączących członków zbiorowości [2, s.167].

Działanie kooperantów polega na funkcjonowaniu w oparciu o układy i więzi nieformalne. Partnerzy w trakcie realizacji działań objętych wzajemną współpracą spędzają ze sobą dużą ilość czasu. Sprzyja to nawiązaniu układów i relacji pozaformalnych. Osoby darzące się sympatią, chętniej i szybciej realizują powierzone im zadania, a często także wzajemnie sobie pomagają. To podnosi ich efektywność przy realizacji zadań [15 s. 82-89].

## 2.2. Sieci relacji wewnątrz organizacji

Cechą charakterystyczną pracy wielu osób jest wzajemne współdziałanie i wywieranie na siebie wpływu [8, s. 160]. Wewnątrz organizacji pracownicy ze względu na formalny podział pracy są zmuszeni do wchodzenia w relacje. Ich wzajemne stosunki wewnątrz organizacji polegają na wzajemnej pomocy przy realizacji statutowych celów organizacji oraz innych zadań wykonywanych w ramach działalności. Relacja ta zwykle trwa przez długi czas i często ma charakter niezmienny. Opiera się ona na przepływie informacji i tworzeniu grup.

Sieć rozpatrywana jako struktura, charakteryzuje się brakiem hierarchii, formalnego kierownictwa i podporządkowania [12, s.33 – 43]. Dominuje w niej płynny przepływ informacji i współpraca [10, s. 27-36]. Wymiana wiedzy jest podstawą egzystencji organizacji, a sprawny przepływ w wielu przypadkach decyduje o jej efektywności.

## 2.3. Sieci relacji między różnymi organizacjami

Dzisiaj coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na funkcjonowanie w ramach sieci. Powodzenie organizacji zależy od zdolności rozwijania relacji [9, s. 99]. Połączenie wzmacnia rynkowe szanse kooperantów.

Według Czakona „sieci przedsiębiorstw stanowią określoną przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne" [4, s.10-13].

## 2.4. Sieci relacji w zespołach tymczasowych

Relacje różnych członków zespołu są budowane wewnątrz, ale także na odległość z organizacją i kształtowane pod wpływem wielu różnych czynników. Bardzo ważną rolę w budowaniu tych relacji odgrywają mniejsze grupy, zespoły pracownicze, grupy formalne i nieformalne. Odbywa się to przez proces socjalizacji organizacyjnej w małej grupie wykonującej zadanie [3].

Tymczasowe zespoły zadaniowe są powoływane do realizacji konkretnego celu i po jego osiągnięciu rozwiązywane. Zadania zmieniają się w zależności od potrzeb organizacji [19, s. 15]. Ich funkcjonowanie jest wynikiem ilość, złożoność i różnorodności tych zagadnień.

## 2.5. Sieci relacji z klientami

Klienci są częścią sieci relacji organizacji, sieci takie działają dla nich i dzięki nim. Współdziałanie ma przyczynić się do tego, żeby produkty były lepiej dopasowane do ich potrzeb, a organizacje były lepiej oceniane przez klientów. Dobre relacje z klientami są podstawą funkcjonowania każdej organizacji. Wysoka satysfakcja klientów to wysoka sprzedaż i wysokie zyski. W celu podniesienia zadowolenia klienta z kontaktów z organizacją należy zabezpieczyć jego najważniejsze potrzeby [5, s.20-21].

Współprojektowanie produktu stanowi jedną z podstawowych zalet relacji z klientami, a z drugiej strony jest trudnością zarządzania nimi. Klient nie tylko obserwuje proces tworzenia i kształtuje swoją opinię o jego jakości, ale ma wpływ na ostateczny jego kształt. Umiejętnie wykorzystany ten fakt, może stać się narzędziem walki konkurencyjnej. Ze strony klienta jest to nawiązanie z nim relacji, podniesienie jego rangi w procesie sprzedaży i dostosowanie produktu do

jego potrzeb. Ze strony przedsiębiorstwa, w praktyce może to być jednak uciążliwe. Ingerencja klienta w kształt i sposób realizacji produktu, może utrudniać utrzymanie wzorcowego standardu jego realizacji. Zdarza się też, że klient kształtuje swoje wymagania lub prośby w sposób według niego optymalny, nie mając pojęcia o trudnościach związanych z realizacją produktu [3].

## 2.6. Sieci relacji wirtualnych

Działanie w sieci wirtualnej polega na wzajemnej wymianie informacji i częstej zmianie celów komplementarnych organizacji uczestniczących w sieci. J. Kisielnicki przytacza trzy różne sposoby rozumienia organizacji wirtualnych [3].

W wyniku rozwoju wirtualnych sieci relacji duże znaczenie zaczął odgrywać public relations, który często mylony jest z marketingiem i reklamą, zwłaszcza na płaszczyźnie komunikacyjnej. Nie są to jednak instrumenty tożsame, chociaż działania takie zazębiają się i wzajemnie wspomagają [22, s.557]

Public relations jest między innymi definiowany jako „działania firmy, które mają doprowadzić do zbudowania i utrzymywania pożądanych relacji firmy z jej otoczeniem, czyli z osobami lub grupami, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (są to instytucje, media, organizacje, pracownicy, klienci itp.). Zawiera się w tym dążenie do uzyskania przychylnych opinii, tworzenie korzystnego wizerunku przedsiębiorstwa oraz właściwe reagowanie na niekorzystne informacje i negatywne zjawiska w firmie”[22].

# 3. Sieć relacji artysty projektanta - Case study

W celu zilustrowania postawionego powyżej problemu, jakim jest sieć relacji w świecie rzeczywistym i wirtualnym skorzystano z metody badawczej case study. 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 [18]. Analizę przypadku stworzono na podstawie wywiadu z artystką projektantką galanterii skórzanej i obuwia Olgą Bratkowską.

Wywiad przeprowadzono w Łodzi 02 lutego 2017 r. Miał on charakter jawny nieformalny, ze względu na swobodę zadawania pytań był wywiadem zogniskowanym częściowo ustrukturyzowanym. Wybór respondenta był celowy.

Artystka jest jednocześnie studentką Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi Wydziału Tkaniny i Ubioru specjalności obuwie i pracuje czynnie jako projektant sprzedaje zarówno swoje projekty jak i gotowe produkty. Jest na początku swojej drogi zawodowej, a już odnosi pierwsze sukcesy. Celem wywiadu było zbadanie sieci relacji, w których funkcjonuje projektantka. Badanie było ukierunkowane na zanalizowanie w jakich sieciach funkcjonuje projektantka, na zdiagnozowaniu jak wyglądają te relacje oraz jakie korzyści dla projektantki wynikają uczestnictwa w poszczególnych sieciach.

Pani Olga Bratkowska urodziła się w Warszawie i tam skończyła sześcioletnią Państwową Szkołę Plastyczną im. Wojciecha Gersona. Po maturze zrobiła rok przerwy i przeprowadziła się do Łodzi żeby pracować przy produkcji filmów animowanych dla firmy Break Thru Films. Na planie zdjęciowym poznała absolwentkę Wydziału Tkaniny i Ubioru ASP w Łodzi i tak dowiedziała się o możliwości tam studiowania. Wcześniej zakładała, że będzie zdawać na Wydział Grafiki Warsztatowej w Warszawie lub Poznaniu. W Warszawie nikt nie poinformował jej o alternatywie jaką może być studiowanie projektowania mody. W tamtym czasie bardziej popularne było malarstwo lub grafika. Respondentka przyznała, że została skrytykowana, kiedy poinformowała znajomych o zdawaniu na studia do ASP w Łodzi. Uważa jednak, że była to najlepsza decyzja w jej życiu. W celu studiowania przeprowadziła się do Łodzi i mieszkała tam przez dwa lata. Przez cały ten czas pracowała i pracuje do teraz. Jest to praca dla klientów prywatnych i większych firm obuwniczych. Oprócz tego realizuje projekty artystyczne druków na tkaninie, ceramikę i rzeźbi. Bardzo ważne dla respondentki jest to aby oprócz pracy projektowej realizować się poprzez sztukę czystą. Według respondentki jej doświadczenia płynące z pracy nad formą rzeźbiarską przekładają się na projektowanie obuwia.

Z przeprowadzonego badania wynika, że projektantka funkcjonuje w i czepie z różnych sieci relacji.

## 3.1. Sieci relacji społecznych

Według respondentki sieciami relacji społecznymi, w których funkcjonuje respondentka są: rodzina, przyjaciele, współpracownicy, wykładowcy na Uczelni. Wspierający rodzice, którzy zanim respondentka była świadoma i mogła zdecydować co chce robić w życiu, zapisywali ją na rożne zajęcia, tak aby spróbowała różnorodnych technik i mogła się rozwijać. W późniejszym okresie byli to profesorowie, których spotkała na swojej drodze. W Warszawie był to

Profesor Jerzy Mierzwiak (jej wychowawca w gimnazjum i liceum m.in. współtwórca krzyża Papieskiego na placu Piłsudskiego w Warszawie). Był on z jednej strony bardzo wymagający z drugiej strony starał się ze swoimi podopiecznymi utrzymywać relacje wręcz przyjacielskie. Na Akademii w Łodzi jest to Profesor Tomasz Kowalczyk i Profesor pracowni obuwia i galanterii skórzanej Katarzyna Wróblewska. W jej opinii wybitni pedagodzy. Relacja z Profesorami na ASP według respondentki ma „specyficzny charakter". Są oni dla respondentki wielkim wzorem i ma do nich oraz do ich pracy duży szacunek, a pracując razem z nimi nad projektami zawsze obie strony się angażują i często dochodzi do sytuacji gdzie już nie tylko uczelnia jest jedynym miejscem spotkań. Efektem takiej współpracy jest obuwie dziecięce przedstawione na rysunku 1.

**Rysunek 1**. Obuwie dziecięce realizowane w ASP w Łodzi



Źródło: archiwum prywatne Olgi Bratkowskiej

## 3.2. Sieci relacji wewnątrz organizacji

Respondentka w wywiadzie udzieliła informacji, że firmy w których pracuje zajmują się produkcją i sprzedażą obuwia oraz galanterii. Jej praca dzieli się na kilka etapów, którego finalnym produktem jest asortyment wprowadzony do sprzedaży. Firmy, w których obecnie projektantka pracuje, same ją zwerbowały. Według respondentki jest to wynikiem dobrych relacji z poprzednimi firmami, z którymi współpracowała. Efektem tych relacji jest obuwie dla kobiet przedstawione na rysunku 2.

Relacje w pracy obecnie mają charakter przyjacielski i nieformalny. W jednej z firm, w których obecnie pracuje respondentka, na początku relacje były bardzo formalne i musiał minąć czas, żeby relacje się rozwinęły.

**Rysunek 2**. Obuwie dla kobiet



Źródło: archiwum prywatne Olgi Bratkowskiej

W przeszłości zdarzało się jej podpisywać umowy na wyłączność w takim wypadku nie mogła ani chwalić się projektem ani też projektować w tym czasie dla innych firm. Trudno odpowiedzieć gdzie teraz prezentowane są te prace.

## 3.3. Sieci relacji między różnymi organizacjami

Projektantka działa także jako przedsiębiorca i jako taki wchodzi w relacje z innymi przedsiębiorstwami. Jej relacje z innymi przedsiębiorcami polegają na tworzeniu projektów na ich zlecenie, co wzmacnia ich rynkowe szanse. Artystka dzięki temu się rozwija, a przedsiębiorstwo, z którym współpracuje, ma nowe projekty. Przykładem takiej realizacji jest obuwie damskie przedstawione na rysuneku 3.

**Rysunek 3**. Obuwie damskie



Źródło: archiwum prywatne Olgi Bratkowskiej

Po sprzedaniu projektu ma możliwość doprowadzić go do końca, czyli czuwać nad jego wdrożeniem w formie jaką sobie założyła. Gotowe produkty są sprzedawane w sklepach stacjonarnych i internetowych.

## 3.4. Sieci relacji w zespołach tymczasowych

Respondenta funkcjonuje także w sieci relacji zespołów tymczasowych. W ramach funkcjonowania w tych sieciach tworzy projekty obuwia. Działa w nich czasowo, dla realizacji konkretnego zlecenia. Mają one zwykle charakter nieformalny. Odbywa się to w małych grupach wykonujących zadanie. Zespoły te powoływane są do realizacji konkretnego zadania i po jego wykonaniu rozwiązywane. Zwykle projekty są wykonywane na poszczególne sezony. Zespoły te tworzone są w ramach relacji ze znajomymi oraz innymi przedsiębiorstwami. Efektem relacji w takim zespole jest ceramika artystyczna pokazana na rysunku 4.

**Rysunek 4**. Ceramika artystyczna



Źródło: archiwum prywatne Olgi Bratkowskiej

Często respondentka tworzy projekty i współpracuje ze znajomymi jeszcze ze szkoły z Warszawy. Relacje ze znajomymi z Łodzi dużo rzadziej owocują jakimś wspólnym przedsięwzięciem.

## 3.5. Sieci relacji z klientami

Według respondentki z jednej strony sprzedawanie autorskiego unikatowego produktu prywatnej osobie jest bardzo trudne, z drugiej strony jest coraz większe zainteresowanie takimi przedmiotami. Projektantka na tej zasadzie sprzedaje głównie torby. Klientami są zazwyczaj mężczyźni, którzy ze względu na pracę nie chcą kupować galanterii w sieciach handlowych, wolą mieć produkty stworzone we współpracy z projektantem, dzięki czemu mają wtedy wpływ na końcowy efekt. Relacja z takim klientem polega na rozmowie z klientem co robi zawodowo, do czego ma służyć projektowany przedmiot, jak będzie miał zastosowanie. Potem w trakcie tworzenia projektu omawiane są elementy techniczne i projektant proponuje różne rozwiązania. Najczęściej jednak klienci najbardziej są zdecydowani co do koloru w jakim chcieliby mieć produkt finalny. Efektem takiej relacji jest torba damska przedstawiona na rysunku 5.

**Rysunek 5**. Torba damska



Źródło: archiwum prywatne Olgi Bratkowskiej

## 3.6. Sieci relacji wirtualnych

Co było zaskoczeniem dla badacza respondentka nie korzysta z relacji wirtualnych w pracy zawodowej i realizacji działań artystycznych. Ma co prawda założone konto na Portalu społecznościowym , jednak z niego nie korzysta i nie umieszcza tam swoich projektów i zdjęć swoich realizacji. Respondentka uważa, że na tym etapie jej kariery zawodowej nie potrzebuje tego rodzaju relacji.

Jednak z wywiadu wynika, że z projektantką bardzo często kontaktują się headhunterzy poszukujący pracowników do firm produkujących obuwie i torby. Wynika to prawdopodobnie z faktu umieszczenia CV projektantki w jednej z baz danych. Więc okazuje się, że mimo nie korzystania aktywnie z sieci wirtualnej artystka czerpie z niej korzyści.

# 4. Efekty działania projektanta - przedsiębiorcy w sieci relacji

Według respondentki wszystkie relacje zarówno te przyjacielskie, zawodowe, rodzinne czy z Profesorami przekładają się na jej rozwój czy to artystyczny czy zawodowy.

Według respondentki firmy zatrudniające obecnie projektantkę skontaktowały się z nią dzięki pozytywnym relacjom z poprzednimi firmami współpracującymi.

Z wywiadu wynika, że nie wszystkie relacje z poprzednimi pracodawcami były pozytywne, z punktu widzenia relacji społecznych, ale z punktu widzenia rozwoju zawodowego bardzo się do niego przyczyniły i dużo ją nauczyły.

Podstawowym plusem wchodzenia z klientami indywidualnymi w relacje i realizowanie transakcji są wyższe zarobki w porównaniu z pracą regularną dla przedsiębiorstw. Jednak takie zamówienia zdarzają się raz na pół roku. Klienci

prywatnymi trafiają do projektantki z polecenia, według respondentki jest to wynik pozytywnych relacji z poprzednimi klientami w trakcie tworzenia produktów.

Respondentce odpowiada rola tzw. cichego projektanta. Nie sygnuję swoim nazwiskiem projektów i też nie mogłabym tego robić, ale nie mam również takiej potrzeby. Uważa, że dopiero się uczy więc to bezpieczne rozwiązanie i mniejsza odpowiedzialność.

Respondenta udzieliła odpowiedzi, że wiele rzeczy jest dla niej obecnie istotnych, trudno powiedzieć co jest najważniejsze. Uznała, że jest to przede wszystkim dalszy rozwój, bo bez niego projektant nie ma racji bytu. Dodała, że chciałaby móc odwdzięczyć się za tą wiedzę i czas który otrzymała studiując i pracując oraz że coraz częściej towarzyszy jej taka myśl, ale nie wie jeszcze jak to zrobić.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań nie można uogólniać wyników, jednak wynika z nich, że podejście artystów do działania w sieci relacji bardzo zmieniło się na przestrzeni ostatnich lat. Na przykładzie Olgi Bratkowskiej artystki projektantki widać z przeprowadzonego badania, że uczestnicz i korzysta z relacji w sieciach społecznych, z relacji wewnątrz organizacji, w których pracuje i z relacji z organizacjami którymi współpracuje, z relacji w tymczasowych zespołach zadaniowych, a także z relacji z klientami. Najmniej ma rozwinięte relacje wirtualne, gdyż nie przywiązuje do nich zbyt dużej wagi.

Dzięki funkcjonowaniu w licznych sieciach relacji rozwija się zawodowo i artystycznie. Ponadto czerpie z tych relacji wymierne efekty finansowe, otrzymuje kolejne nowe zlecenia zarówno od przedsiębiorstw, jak i od klientów indywidualnych, nawiązuje także nowe kontakty i nawet jeżeli nie wszystkie relacje w jakie do tej pory weszła były dla niej w pełni miłe i pozytywne to i tak dużo dzięki nim się nauczyła.

Rekomendacja dla pracodawców/organizacji – wejście w pozytywne relacje z projektantami artystami może przynieść wymierne finansowe korzyści dla nich, gdyż pozytywna relacja z taką kreatywną osobą może podnieść atrakcyjność produktu dla finalnego nabywcy i dzięki temu zwiększyć przewagę konkurencyjną firmy.

Artykuł ten jest przyczynkiem do dalszych badań w tym obszarze. Założeniem autora jest stworzenie pełnych badań, które będą pokazywały komercjalizację

działań artystów projektantów, tym bardziej, że coraz popularnym staje zastosowanie design management.

## Bibliografia


[1] Adamik A. *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw Perspektywa MSP*, Politechnika Łódzka, Zeszyty naukowe nr 1199, Rozprawy naukowe, Z. 484, Łódź, 2015,

[2] Batorski D. *Metody analizy sieci i ich zastosowanie w ewaluacji*, *[w:] Środowisko i warsztaty ewaluacji* Haber A., Szałaja M. (red.), PARP, Warszawa 2008

[3] Caban-Piaskowska K., *Rozwój struktur sieciowych w usługach turystycznych*, praca doktorska Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Łódź 2011

[4] Czakon W *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa,* „Przegląd Organizacji", 2005, nr 9

[5] Eisingerich A.B., Kretschmer T., *In E-Commerce, More Is More*, Harvard Business Review, Mar 01, 2008

[6] Fołtyn H. *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wyd. Key Test, Warszawa 2007

[7] Glińska-Neweś A., Karwacki A., Wińska J., Rola relacji interpersonalnych w tworzeniu innowacji przez zespoły pracownicze [w:] Zachowania organizacyjne. Relacje społeczne w przestrzeni zmian (red.) Czajkowska M., Januszkiewicz K., Kołodziejczak M., Zalewska - Turzyńska M., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015

[8] Grzelczak A. *Kijem czy marchewką, czyli system wynagradzania pracowników w ramach pracy w grupach* [w:] *Współczesnych problemach zarządzania organizacjami gospodarczymi* (red.) Lewandowskiego J., Politechnika Łódzka, Łódź 2004, s. 160

[9] Kaczmarek B., Sikorki Cz. *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1998

[10] Kołodziejczak M., Zalewska M. *Komunikowanie się w organizacjach sieciowych wybrane aspekty [w:] „Organizacje przedsiębiorstwa i rynki kapitałowe w otoczeniu globalnym* (red.) Lisiecki M., Wydawnictwo KUL, Lublin 2006

[11] Kożusznik B. *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005

[12] Kulmala H. I., Paranko J., Uusi-Rauva E. *The role of cost management in network relationships,* Tampere University of Technology, Industrial Management, P.O. Box 541, 33101 Tampere, Finland Accepted 15 May 2000 Int. J. Production Economics 79 (2002)

[13] Mazurek-Łopacińska K. *Relacje z klientem podstawą marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem [w:] Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, AE, Kraków 1999, s. 200,

[14] Mc Dermott R., Archibald D., *Harnessing Your Staff's Informal Networks*, Harvard Business Review, Mar 01, 2010

[15] Mc Govern P., *The Network Corporation*, "Chief Executive", April 1990

[16] Mitręga M. *Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem*, Marketing i Rynek 5/2005,

[17] Namyślak B. *Sektor kreatywny w gospodarce,* Gospodarka Narodowa 2 (270) Rok LXXXIV/XXV marzec–kwiecień 2014

[18] Pieter J. *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław 1967
[19] Sikora *Zespół pracowniczy* Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2000,
[20] Sikorski Cz. *Ludzie nowej organizacji – Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998
[21] *Słownik finansów*, http://www.findict.pl/slownik/public-relations-pr (dostęp 03.02.2017)
[22] Zalewska-Turzyńska M., *Public relations a reklama – porównanie komunikatów przedsiębiorstwa*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 261, 2011

# ARTYSTA PROJEKTANT W SIECI RELACJI

## Streszczenie

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi jak wyglądają relacje między artystą projektantem, który jest przedsiębiorcą, a innymi podmiotami. Wejście w pozytywne relacje z projektantami artystami może przynieść wymierne finansowe korzyści dla przedsiębiorstw, może podnieść atrakcyjność produktu dla finalnego nabywcy. W artykule przedstawiono wyniki analizy przypadku projektanta artysty. Dane do analizy były zbierane za pomocą wywiadu. Na podstawie przeprowadzonych badań nie można uogólniać wyników, jednak wynika z nich, że podejście artystów do działania w sieci relacji bardzo zmieniło się na przestrzeni ostatnich lat. Badany projektant uczestnicz i korzysta z relacji w sieciach społecznych, z relacji wewnątrz organizacji, w których pracuje i z relacji z organizacjami którymi współpracuje, z relacji w tymczasowych zespołach zadaniowych, a także z relacji z klientami. Najmniej ma rozwinięte relacje wirtualne, gdyż nie przywiązuje do nich zbyt dużej wagi.

**SŁOWA KLUCZOWE:** RELACJE, SIEĆ, SIEĆ RELACJI, ARTYSTA PROJEKTANT, ARTYSTA PRZEDSIĘBIORCA,

# ARTIST DESIGNER OF RELATIONSHIP NETWORK

## Abstract

This article aims to answer what they look like the relationship between the artist designer who is an entrepreneur, and other entities. Entry into positive relationships with designers, artists can bring tangible financial benefits for companies can raise the attractiveness of the product to the final buyer. The results of the analysis of the case of the designer artist. The data for analysis were collected by interview. Based on the survey results can not be generalized, but they suggest that the approach of artists to work in the network of relationships changed a lot over the past years. The test designer participate and benefit from the relationship in the social networks of relationships within the organization in which it works and the relationships with organizations which cooperates with the relationship in temporary task forces, as well as customer relations. Least developed a virtual relationships because they do not attach to them too much weight.

**KEY WORDS:** RELATIONSHIPS, NETWORK, NETWORK RELATIONS, THE ARTIST DESIGNER, ARTIST ENTREPRENEUR,

A C T A U N I V E R S I T A T I S N I C O L A I C O P E R N I C I
DOI:http://dx.doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2017.051 ZARZĄDZANIE XLIV–NR4(2017)

Pierwsza wersja złożona 12.08.2017
Ostatnia wersja zaakceptowana 27.10.2017

ISSN (print) 1689-8966
ISSN (online) 2450-7040

*Katarzyna Caban-Piaskowska, Marcin Mielczarek*[*]

# HETEROGENICZNOŚĆ ZJAWISKA KONKURENCJI W ZAWODACH ARTYSTYCZNYCH

Z a r y s t r e ś c i: Celem artykułu jest pokazanie, co różni artystę od innych podmiotów na rynku i na czym polega wyróżniająca, zawody artystyczne, na tle innych branż, heterogeniczność zjawiska konkurencji w zawodach artystycznych, nie ograniczających się tylko do konkurencji do prostej walki o klienta. W artykule postawiono tezę, że zawody artystyczne wyróżnia w sferze rynkowej heterogeniczność zjawiska konkurencji, której jedną z przyczyn jest brak dostatecznego przygotowania pozaartystycznego, w tym umiejętności korzystania z design management oraz, deficyty odbiorców w budowaniu relacji z artystą -kontrahentem. Inną cechą wyróżniającą sztukę w relacjach rynkowych jest szerszy kontekst pojęcia konkurencji; sens misyjny i ideowy tego zjawiska, pozostający często w sprzeczności z racjonalnym podejściem do działań rynkowych. W części teoretycznej opisano przyczynę zajęcia się problematyką zawodów artystycznych, konkurencji i koopetycji. Część praktyczna artykułu ma na celu przedstawienie wyników badań obserwacji uczestniczącej współautora. Analiza przypadku dotyczy rzeźbiarza na rynku polskim.

S ł o w a k l u c z o w e: artysta, konkurencja, koopetycja, heterogeniczność konkurencji.

K l a s y f i k a c j a J E L: L 21;

## WSTĘP

Konkurencja jest podstawową cechą gospodarki rynkowej. Jednostki w niej funkcjonujące muszą się nią odznaczać. Konkurencyjna organizacja lub jednostka, w przypadku tego artykułu artysta, powinni cechować się zdolnością i elastycznością w adaptacji do zmieniających się warunków działania oraz podejmować takie decyzje, które zapewnią mu utrzymanie się na rynku, ale także uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

[*] Adres do korespondencji: Katarzyna Caban-Piaskowska, Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, Wydział Tkaniny i Ubioru, Katedra Ubioru. ul. Wojska Polskiego 121, 91-726 Łódź, e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl; Marcin Mielczarek, Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, Wydział Rzeźby i Działań Interaktywnych, ul. Wojska Polskiego 121, 91-726 Łódź, e-mail: pawel.mielcarek@ue.poznan.pl.

Konkurencyjność, rywalizacja, postawy konfrontacyjne są niejako wpisane w istotę zawodów artystycznych, takich, jak na przykład zawód rzeźbiarza. Składa się na to szereg przyczyn. Kwestią fundamentalną jest sprawa indywidualności twórczej, odrębności i autonomii podmiotu kreacyjnego, jakim jest artysta, np. rzeźbiarz. Zawód ten jest bowiem tak zdefiniowany, że o jakości, a więc i o miejscu zajmowanym na szeroko rozumianym rynku (w innych kategoriach nazwać można to miejscem w hierarchii środowiska) decydują nie tylko kompetencje uznawane za obiektywne i swoiście wymienialne, takie jak biegłość warsztatowa, znajomość technologii itp. ale także na przykład komponenta określana mianem własnego stylu – która w założeniu swoim posiada pierwiastek subiektywizmu i jest z zasady niepowtarzalna i odrębna dla poszczególnych podmiotów. Choćby ten przykład ilustruje, jak niewymierne w obszarze sztuki może być zagadnienie konkurencji, jak na niejednorodnych i heterogenicznych podstawach jest ono ufundowane.

Tytułowa heterogeniczność zjawiska konkurencji w zawodach artystycznych wynika też z niejednorodności postaw twórców, z misyjności tych zawodów, wreszcie z braku ostatecznie unormowanych zasad rynkowości tego zawodu, co w dużej mierze spowodowane jest nie tyle brakiem profesjonalizmu podmiotów obsługujących i wspierających artystów w zawodowej, komercyjnej aktywności, ile jest pośrednim dowodem na wciąż zbyt małą świadomość środowiska odbiorców, co do istoty zawodu i charakteru produktu, jakim jest sztuka.

Zjawisko konkurencji jak i koopetycji w zawodach artystycznych jest niewystarczająco zbadane i pozostawia wiele luk badawczych, którymi według autorów warto się zająć.

Celem artykułu jest pokazanie, co różni artystę od innych podmiotów na rynku i na czym polega wyróżniająca, zawody artystyczne, na tle innych branż, heterogeniczność zjawiska konkurencji w zawodach artystycznych, nie ograniczających się tylko do konkurencji do prostej walki o klienta.

W celu zilustrowania problemu przedstawionego powyżej, wykorzystano metodę studium przypadku[1] [Pieter J.,1967]. Analiza została opracowana na podstawie obserwacji uczestniczącej jednego z autorów, przeprowadzonej w Polsce w latach 2002-2017, który funkcjonuje z powodzeniem na rynku sztuki jako rzeźbiarz figuratywny.

[1] Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska, celem 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.

## 1. DZIAŁALNOŚĆ ARTYSTYCZNA

Różnorodne działania związane z szeroko pojmowaną twórczością i działalnością artystyczną mogą być traktowane jako działalność gospodarcza, za przyzwoleniem, a coraz częściej nawet z wyraźnym zamiarem ustawodawcy. Komercjalizacja sztuki i twórczości jest faktem. Utwory i wykonania artystyczne oraz prawa do nich są przedmiotem obrotu gospodarczego, a proces twórczy coraz częściej jest podporządkowany osiągnięciu zysku. Sprzedaż utworów czy praw do nich pozwala, na utrzymanie twórców i artystów wykonawców. To z kolei wymaga dostosowania się do potrzeb odbiorcy, którego coraz częściej określa się również w tej sferze jako klienta. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że sztuka w różnych postaciach właściwie nie różni się zbytnio od dowolnych towarów czy usług. Są one dostępne nie tylko w galeriach sztuki i sklepach specjalistycznych, ale również w marketach pomiędzy sprzętem gospodarstwa domowego a ubraniami. Oczywiście są również wybredni odbiorcy poszukujący ambitniejszych dzieł, które zwykło się określać mianem sztuki wysokiej. To implikuje stosowanie różnych form działalności gospodarczej, mechanizmów marketingowych, powoduje także rozwój zjawiska konkurencji [Wytrążek, 2011], które jednakowoż nie znalazły jeszcze znacznego miejsca w prowadzonych badaniach nhaukowych.

## 2. KONKURENCJA – ISTOTA I ZNACZENIE

Zjawisko konkurencji dotyczy także zawodów artystycznych, jednak w tym obszarze jest stosunkowo słabo zbadane i opisane, dlatego z punktu widzenia autorów warto się mu przyjrzeć.

Termin „konkurencja" pochodzi od łacińskiego wyrażenia, które oznacza *biec razem*. Jednak merytoryczny sens tego pojęcia jest inny i sprowadza się do współzawodnictwa między rywalami. W tym znaczeniu zjawisko konkurencji jest bardzo stare. Zjawisko konkurencji jest tak stare jak samo sama organizacja i działalność dla zysku. Występuje ono w wielu dziedzinach życia społecznego, gospodarczego, politycznego, kulturalnego, artystycznego czy też sportowego [Grupa Lizbońska, 1996, s. 13–14].

Konkurencja jest zjawiskiem charakteryzującym pewne rodzaje relacji między podmiotami, które tym zjawiskiem zostały objęte. Relacje te polegają na konkurowaniu. Aby skutecznie konkurować, to znaczy mimo przeszkód tworzonych przez konkurentów osiągać swoje cele, trzeba być konkurencyjnym [Strużycki, 1998, s. 173].

Jeszcze jakiś czas temu według M.E. Portera [2001 str. 23-45] konkurencja opierała się na efektywności operacyjnej. Przedsiębiorstwo lub pojedynczy twórca przy użyciu podobnych nakładów, co inne firmy z branży, oferował

klientowi produkt o niższej cenie i wyższej jakości. Obecnie cena nie jest głównym determinantem konkurencyjności [por. Dryl, Dziadkiewicz, (2014), s. 71-85].

Konkurencyjność można analizować w wielu aspektach, na różnych poziomach i w rozmaitych warunkach. Z jednej strony można rozpatrywać to zjawisko bardzo szeroko, z punktu widzenia konkurencyjności całych kontynentów, krajów, regionów. Następnie można spojrzeć węziej na konkurencyjność branż. W końcu przejść do wąskiego wycinka, jakim są poszczególne przedsiębiorstwa czy twórcy [por. Porter, 2001; Obłój 1998; Kowalak 2006].

Istota konkurencji polega na połączeniu wielu elementów, które po stworzeniu spójnych i wzajemnie wspomagających się rozwiązań mogą pomóc w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo.[Obłój 2002, s. 20]

Przewaga konkurencyjna ulega erozji wskutek procesów imitacji, czyniąc z trwałej przewagi, odpornej na działanie konkurentów, cel strategów. Odrębnym źródłem ponad przeciętnej rentowności jest współpraca, pozwalająca na osiągnięcie renty relacyjnej. Istotą strategii koopetycji jest sięgnięcie po korzyści płynące z konkurencji oraz ze współpracy. Teoretycznie więc koopetycja powinna przynosić wyższą wartość przedsiębiorstwu niż konkurencja czy współpraca osobno.[Czakon, 2013, s. 127-134]

## 3. ZJAWISKO KOOPETYCJI

Koopetycja to zjawisko, które w ostatnich latach przyciąga coraz większą uwagę badawczy. Przejawem tego zainteresowania jest dynamicznie rosnąca liczba publikacji, prac promocyjnych, czy badań skupionych wokół koopetycji.

Jak wskazuje przegląd tego dorobku [Rogalski, 2011, s. 17-20.] podejść do definiowania jest wiele, jednakże wszyscy autorzy zgadzają się co do dwóch cech koopetycji: jednoczesnej współpracy i konkurencji oraz ich wzajemnych korzystności. Po strategię koopetycji przedsiębiorstwa sięgają dlatego, że oczekują lepszych wyników niż stosując inne, wcześniej upowszechnione strategie. Niektórzy autorzy formułują wręcz pogląd o tym, że zachodzi ciągła ewolucja relacji przedsiębiorstw – od konkurencji przez współpracę do koopetycji. Bardziej złożone relacje stosuje się wówczas, gdy mechanizmy konwergencji czy imitacji powodują erozję przewagi wynikającej z zastosowania innowacyjnej strategii względem innych przedsiębiorstw.

Powodów podjęcia decyzji o koopetycji może być kilka. Po pierwsze konkurenci mogą mieć powody do współdziałania dla bardziej skutecznego pozyskiwania zasobów, a koopetycja przynosi dodatnie efekty dla wyników finansowych.

Innym przejawem koopetycji jest wpływ na wzrost udziału w rynku, osiągany kosztem przedsiębiorstw spoza układu koopetycji [Meade W., Hyman M., Blank L., 2009, s. 105-133].

Interakcja konkurencyjna paradoksalnie przynosi niejako uboczne korzyści, w postaci zwiększenia udziału w rynku tych przedsiębiorstw. Zwiększenie udziału w rynku osiąga się stosując koopetycję w procesach badawczo-rozwojowych. Współdziałanie konkurentów staje się w coraz większym stopniu warunkiem powodzenia prac badawczo rozwojowych, przynajmniej w biotechnologii [Quintana-García, Benavides-Velasco, 2004, s. 927-938].

Jak pokazuje przykład Sony-Samsung na rynku telewizorów LCD, w ciągu kilku zaledwie lat firmy te zdominowały konkurentów, przekraczając wspólnie 50% udział w globalnym rynku. Umowa o współpracy technologicznej wyraźnie pozostawiała poza obszarem porozumienia strategie dystrybucji i marketing [Czakon, 2013, s. 127-134].

Potwierdza to teoretyczną przesłankę o potrzebie ograniczenia współdziałania w tych ogniwach łańcucha wartości, które są blisko klienta [Bengtsson, Kock, 1999, s. 178-91]. Warto przy tej okazji zauważyć, że literatura aliansów wskazuje generalnie na trudności w osiągnięciu zakładanych korzyści, gdy współpracują bezpośredni konkurenci [Gimeno, 2004, s. 820-842]. Co więcej, wyniki badań empirycznych potwierdzają rozczarowującą sprawność tego typu aliansów. Jednakże teoria współdziałania traktuje konkurencją jako zagrożenie i czynnik destabilizujący, podczas gdy wyłaniająca się literatura koopetycji zgłasza ambicję łącznego ich rozpatrywania. Kieruje wobec tego uwagę w stronę endogenicznych, w tym kompetencyjnych uwarunkowań powodzenia współpracy konkurentów [Czakon 2013, s. 127-134].

## 3. KONKURENCJA W ZAWODACH ARTYSTYCZNYCH – ANALIZA PRZYPADKU

Spróbujmy pogrupować zagadnienia świadczące o heterogeniczności zjawiska konkurencji wśród artystów. Stosunkowo wydajnym probierzem zagadnienia zdaje się być postawienie pytania – z kim konkuruje, dajmy na to, artysta rzeźbiarz, w swojej aktywności zawodowej? Systematyczna odpowiedź mogłaby brzmieć następująco:

1. z innymi rzeźbiarzami zawodowcami,
2. z rzeźbiarzami amatorami,
3. z przedstawicielami innych dyscyplin sztuk plastycznych (malarstwo, grafika itp.)
4. z rzemieślnikami,
5. z designerami,

6. z architektami,
7. z .....

Celowo pozostawiony wielokropek ilustruje złożoność zjawiska; lista z pewnością nie jest kompletna. Oczywiście, sugeruje to nieco obraz podmiotu zawodowego w rodzaju misfit, jednostki skłóconej ze światem zawodowym, być może o chorobliwym, spiskowym podejściu do rzeczywistości. Nic bardziej mylnego. Przeanalizujmy powyższą listę.

Dwa pierwsze punkty są oczywiste – konkursowy charakter wielu wyzwań zawodowych rzeźbiarza, a więc stawanie w szranki z innymi profesjonalistami, mogącymi się wykazać podobnym, formalnym, najczęściej akademickim wykształceniem rzeźbiarskim, to zdawałoby się, jedyna codzienność artysty. Bywa tak w istocie – rzeźbiarz już w czasie studiów, w trakcie konkursów uczelnianych (także międzyuczelnianych) sympozjów, plenerów i pobytów twórczych, określa wstępnie swoje miejsce zajmowane w hierarchii środowiska zawodowego – a więc, kolokwialnie mówiąc, przekonuje się, czy „ma rękę do rzeźby" czy jest zdolny, określa swoje mocne i słabe strony, wreszcie własne preferencje zawodowe, takie chociażby, jak ulubiona skala, tematyka, czy technologia stosowana w twórczości dla budowania własnego arsenału środków wyrazu.

Ta ścieżka kontynuowana jest także po studiach; stanowi ona niekiedy oś aktywności zawodowej artysty, komercjalizacja bywa tu niekiedy, w tym jakże misyjnym w założeniu, zawodzie, jedynie narzędziem dla realizacji celu nadrzędnego – zapewniania trwałości bytu własnym propozycjom twórczym. Bytu rozumianego nie tylko jako materialne istnienie, ale także jako sferę, nazwaną, powiedzmy, eterem odbiorczym - rozumianym jako przestrzeń i kontekst istnienia w umysłach i percepcji odbiorców. W sensie komercyjnym sfera ta może zostać nazwana sławą, prestiżem czy marką...

Jeżeli jednak dochodzi już do komercjalizacji twórczości rzeźbiarza i dodatkowo podejmuje on próbę oparcia swojej zawodowej aktywności o samodzielne bytowanie na rynku, napotyka oczywiście oprócz wielu przeszkód także konieczność mierzenia się z nieprzewidywalną co do swojej istoty, konkurencją. Zacznijmy od prezentacji sytuacji, kiedy konkurentem rynkowym okazuje się, używając w ściślejszym sensie archaicznego określenia, partacz, a więc konkurent zajmujący się tą samą dziedziną zawodową, jednak nie posiadający dostatecznych formalnych podstaw do realizacji branżowych zadań (ktoś bez formalnego, akademickiego wykształcenia, amator itp.) I w tym przypadku kluczowa zdaje się być rola odbiorcy – niedostatecznie przygotowany klient będzie w swoisty sposób weryfikował oferty, co prowadzi niejednokrotnie do sytuacji, w której profesjonalista ulegnie konkurencji amatora.

Ciekawym przypadkiem jest konkurencja dwóch podmiotów profesjonalnych, z których jeden, mimo mniejszych zdolności i merytorycznych umiejętności,

właściwych samej działalności rzeźbiarskiej, odnosi relatywnie większy sukces komercyjny, dzięki przygotowaniu pozarzeźbiarskiemu – znajomości marketingu, prawa, zasad design management [Caban-Piaskowska 2016, s.63-73], ekonomii itd.

Zwróćmy też uwagę na kolejne przypadki z listy, brzmiące może zaskakująco – kiedy konkurentem okazuje się inna branża w całości, niezależnie od kompetencji jej przedstawiciela. Co to oznacza w praktyce? Po raz kolejny, wspomniany deficyt przygotowania odbiorców-klientów, którzy z nieświadomości często „pukają pod niewłaściwy adres" poszukując kompetencji w istocie rzeźbiarskich w innym obszarze aktywności zawodowej.

Inną przyczyną jest luksusowy charakter większości wytworów artysty rzeźbiarza – wchodząc swoją aktywnością zawodową w obszar zbytku i konsumpcji luksusowej, siłą rzeczy konkuruje on z trudnymi do przewidzenia branżami podaży konsumpcyjnej, przy czym konkurencja odbywa się tutaj najczęściej w sferze wyobraźni odbiorcy (potencjalnego klienta) – gotowego wydać pieniądze i projektującego w umyśle ad libitum, bez żadnych reguł, przeznaczenie dla nich, na zasadzie zachcianki czy kaprysu. Rzeźba może tu więc konkurować zarówno z obrazem, czy grafiką, ale także z nowym samochodem, co czyni akt konkurencji mocno nieprzewidywalnym, porażka zaś niejednokrotnie odbywa się w trybie walk over.

Relacje z innymi branżami są w przypadku branży artystycznej często połączone z interesującym zjawiskiem koopetycji. Dzieje się tak w przypadku rzeźbiarza między innymi dlatego, że nawet w spełnianiu najbardziej utylitarnej i instrumentalnej roli w jakimś większym projekcie, jest on mentalnie predystynowany do poszukiwania rozwiązań nowatorskich, autonomicznych, manifestujących jego twórczą odrębność i indywidualność.

W rezultacie, w trakcie kooperacji rzeźbiarza z przedstawicielami innych branż, na drodze rywalizacji dochodzi do polepszenia jakości całej realizacji projektu, jak w klasycznym przypadku powstawania pomnika – gdzie przychodzi rzeźbiarzowi negocjować i współpracować z kamieniarzami, czy budowlańcami, wreszcie odlewnikami. Z jednej strony zmuszony jest dochodzić własnych racji i oczekiwań w dyskursie z podmiotami spoza swojej branży, co stanowi prostą drogę do konkurencyjnej konfrontacji (np. walka o decyzję inwestora, czy przychylić się do finansowych propozycji architekta, czy rzeźbiarza) z drugiej strony mimowolnie staje się dla swoich kooperantów inspiracją i źródłem doświadczenia, a inwestor zaś niejednokrotnie zyskuje, otrzymując w takiej konkurencyjnej atmosferze rozwiązania popisowe, nadspodziewanie zaawansowane i rzetelne [można podać tu artykuł o liderze].

Na liście mógłby się jeszcze znaleźć np. kurator wystaw czy animator kultury. Tutaj konkurencyjność ma dość specyficzny wymiar, przekraczający ramy niniejszego opracowania. Zasygnalizujmy jedynie, że chodzi o przemiany

w etosie artysty, jakie zaszły w drugiej połowie XX wieku – kiedy konceptualizm w sztuce wykreował nowe podmioty (np. właśnie kuratorów wystaw), odpowiedzialne za powstawanie sztuki, a pośrednio także za swoiste zarządzanie zasobami ludzkimi i wysiłkiem autonomicznych dotąd twórców. Jeśli dodać do tego fakt, że system kształcenia rzeźbiarzy dotąd niejednoznacznie podchodzi do kwestii współczesnej autonomii twórcy, konkurencja między wspomnianymi podmiotami jest nie tylko nieunikniona, ale także jakże niewymierna i niejednoznaczna. Artyści są sfrustrowani nie dostrzeganiem ich autonomii, z drugiej strony często ulegają nowej formacji – starając się walczyć między sobą o „względy" nowych dysponentów twórczej autonomii, jakimi są ośrodki sztuki, kuratorzy, trendmakerzy itp.

Ostatni przykład dotyka kwestii istotnej, jak dalece dla tak wrażliwego rynkowo zawodu jak rzeźba istotna jest kwestia stabilizacji, i jak przekłada się to na myślenie konkurencyjne, na zachowania rynkowe artystów. Wpisana w zawód artysty rzeźbiarza konkursowość, konkurencyjność właśnie, często jest traktowana przez sam podmiot, jako dążenie do rozstrzygnięć ostatecznych, do osiągnięcia stabilnej, wysokiej pozycji, rodzaju monopolistycznego prestiżu, immunizującego od konkurencji ciągłej, zadaniowej.

Alternatywą jest tutaj między innymi funkcjonowanie w symbiotycznym, hermetycznym związku z uczelnią artystyczną, już w roli dydaktyka. Ta alternatywa wciąż jeszcze w świadomości wielu prezentuje się jako oaza samodzielności zawodowej, nie wstrząsana zmiennością rynku, stabilna, bezpieczna i skuteczna jako narzędzie nietrudnej kariery – konkurencja w tym kontekście jest przewidywalna, łatwo diagnozowana relacjami zależności służbowych, tytularnych, stażu i niekiedy także hierarchii personalnej. Jednak i tutaj dokonują się dynamiczne przemiany, wprowadzając heterogeniczność konkurencji także do tradycyjnie postrzeganej, bezpiecznej enklawy, za jaką uważana jest uczelnia. Prostym przykładem niech będzie organizowanie studiów o profilu praktycznych, gdzie wymogiem dla kadry jest legitymowanie się dorobkiem zdobytym poza uczelnią – co już samo w sobie generuje konkurencję, zabiegi rzeźbiarzy–dydaktyków o dorobek i możliwość współpracy z podmiotami odrębnymi od uczelni.

## PODSUMOWANIE

Na podstawie przeprowadzonych badań nie można uogólniać wyników. Jednak można wnioskować o zadaniach, jakie stoją właśnie przed uczelniami – od ich sprawności w konstruowaniu nowej wizji zawodu artysty (rzeźbiarza) zależy, czy kolejne pokolenia rzeźbiarzy będą świadomie i wydajnie mierzyć się nie tylko z problemami procesu twórczego, z własną inwencyjną świadomością, ale czy będą w stanie zabezpieczyć własny dorobek i własny kapitał, jakim

są uzdolnienia i nabyte kompetencje, wystawiane na próbę w toku takich niejednoznacznych, heterogenicznych właśnie zmagań, jakie stymulują dzisiejsze strategie rynkowe.

Uczelnie muszą przygotować artystów pozaartystycznie do prowadzenia swojej drogi zawodowej, w tym potrzebne są umiejętności korzystania z design management, marketingu, prawa, a także współpracy z innymi. Znaczącą rolę w tym obszarze zajmuje świadomość i umiejętność korzystania z zasad zjawiska koopetycji.

Istotnym elementem procesów rynkowych jest niewątpliwie przygotowanie odbiorców do świadomego obcowania z artystą-kontrahentem. Zauważyć należy, że jakkolwiek przygotowanie to leży w interesie samych artystów i winno być jednym z elementów ich działalności, jednak winno być także skutkiem szerzej zakrojonych działań edukacyjnych i informacyjnych. Artykuł ten jest punktem wyjścia do dalszych badań w obszarze zarządzania działalnością artystyczną. Założeniem autorów jest stworzenie pełnych badań, które będą pokazywały działania artysty na rynku sztuki.

## LITERATURA


Bengtsson M., Kock S., (1999) *Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks*. "The Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 14, No. 3

Caban-Piaskowska (2016), *Geneza i istota koncepcji design management* [w:] Lisiński M., Ziębicki B., (red.), Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Czakon W. (2013), *Strategia koopetycji w rozwoju organizacji*, „Organizacja i Zarządzanie" nr 52, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej.

Dryl W., Dziadkiewicz A., (2014), *Wpływ designu na decyzje zakupowe konsumentów dóbr luksusowych*, „Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance" Vol. 12, No. 2/2014.

Gimeno J., (2004) *Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation.* "The Academy of Management Journal" Vol. 47, No. 6.

Kowalak B. (2006), *Konkurencja gospodarka – innowacje, infrastruktura – mechanizmy rozwoju*, Warszawa – Radom.

Meade W., Hyman M., Blank L., (2009), *Promotions as Coopetition in the Soft Drink Industry*, "Academy of Marketing Studies Journal", Vol. 13, No. 1.

Obłój K. (2002,) Tworzywo skutecznych strategii – Na styku starych i nowych reguł konkurencji, PWE, Warszawa.

Obłój K., (1998), *Strategia organizacji – W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.

Pieter J.,1967, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław.

Porter M.E., 2001 *Porter o konkurencyjności*, PWE, Warszawa.

Quintana-García C., Benavides-Velasco C.A., (2004) *Cooperation, Competition, and Innovative Capability: a Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms*. "Technovation" Vol. 24.

Rogalski M. (2011), *Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji", Nr 9.

Wytrążek W., (2011) *Działalność twórcza i artystyczna jako szczególne przypadki działalności gospodarczej* [w:] Gronkiewicz-Waltz H., Jaroszyński K., Beck C. H. (red.), Europeizacja publicznego prawa gospodarczego, Warszawa.

## HETEROGENICITY PHENOMENON OF COMPETITION ARTIST'S PROFESSION

**Abstract**: In the article there was a theory that distinguishes artistic professions in the field of market competition heterogeneity of the phenomenon that one of the reasons is the lack of sufficient non-artistic, including the ability to use design management and deficits customers build a relationship with the artist -kontrahentem. The theoretical part describes the reason for dealing with issues of artistic professions, competition and cooptation. The practical part of the article aims to present the results of participant observation study of the co-author. The case analysis concerns a sculptor on the Polish market.

**Keywords:** artist, competition, cooptivation, heterogeneity of competition.

Katarzyna Caban-Piaskowska, Anna Miarka, Marcin Mielczarek
Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi

# The Artist – University – Company: Creating Business Relationships Network

## Summary

The purpose of the article is to investigate how the Strzemiński Academy of Fine Arts in Lodz creates business relationships with companies and artists. The article enumerates various aspects of the positive impact of those business relationships on the Academy. The study is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part describes the reasons for dealing with the issue and the essence of the network of business relationships as well as the reasons for the development of the network, including motivations for networking, determinants of cooperation between the university and other entities. The practical part of the article aims to present the results of research studies conducted at the Strzemiński Academy of Fine Arts in Lodz between 2007 and 2017 at the two faculties: the Faculty of Industrial and Interior Design, and the Faculty of Sculpture and Interactive Actions.

**Key words:** network, business relationships, university, artist, company.

**JEL codes:** I23, I25, Z11

## Introduction

The number of reasons for which organizations, including universities, more frequently operate in networks or form them is increasing. One should enumerate organizational dependence, narrow specialization, the need to reduce costs, improvement of the quality of education, the need to learn, and individual needs of network participants. With reference to higher education this need results from the Higher Education Act (Act 2005, Art. 2, 9a, 11, 168a; Act 2014, Art. 2 (18ea)), which, among others, imposes a requirement to conduct student traineeships. Nevertheless, it seems that the main reason is a more frequent, conscious and strategic cooperation, also practiced by universities in order to function effectively. The purpose of the article is to investigate how the Strzemiński Academy of Art Łódź creates business relationships with companies and artists. There is a research gap in Poland regarding this issue, especially information about art schools is poor, which, in the authors' opinion, justifies exploration of the topic.

## Motivations for networking

Plenty of factors influence the decision on creating a relationship network (Czakon, Kawa 2018; Caban-Piaskowska 2016).

The research on the trend of interorganizational phenomena, in its basic assumption, expresses the theory of organizational dependence (Hakansson, Snehota 2006). Dependence is more than a pressure of the environment to adapt to it, and more than resource dependence (Salancik, Pfeffer 1978). The dependence of organizations connected to other organizations is noticeable in the decision-making process and its implementation. The effect of such dependence refers to the interorganizational space (Czakon, Klimas 2014). It is similar in reference to the activities of the universities that, in many instances, in order to realize their own activities, use the resources of other people or organizations (Clark 2004). An example of its usage is the Triple Helix model where interactions of participants, university-industry-government, are the key to innovation in increasingly knowledge-based societies (Etzkowitz 2008).

## Higher education in the cooperation network

In the preface to the European Commission report: Focus on Higher Education in Europe 2010: The Impact of the Bologna Process, the European Commissioner for Education, Culture, Multilingualism and Youth wrote: *education is the key to a better future, and such investment will both speed up the process of recovery and equip people and countries with the competences to prosper in a post-crisis world.* An essential role within the educational system has been ascribed to higher education, as an element, which takes advantage of the wealth of applicants for admission to the universities and transforms it into the potential of the graduates to perform certain professional and social roles.

From the point of view of the society and economy, the education system holds three major functions (Buchner-Jeziorska 2003, s. 54):

- Educating for the needs of the labour market,
- Enhancing the modernization potential of the society,
- Forming the social structure.

The character, scope and the manner of performing these functions are certainly historically and politically determined, both in the international dimension, as well as within the evolution of the university model inside the particular country (Piotrowska-Piątek 2017).

In order to accomplish the elementary assignments of the higher education, meaning teaching as well as conducting research and development works, relationships between the university and its surroundings become important (Clark 1998; 2004), both in the social and economic spaces. Emphasizing the importance of the orientation of the university activities in the field of education and conducting research for the needs of society and economy, especially in the regional dimension (Niemczyk, Stańczyk 2014), is reflected in the concept of the so-called third mission of the university (Piotrowska-Piątek 2017), or Triple Helix (Etzkowitz 2008; Cai 2014). An extremely strong connection exists between undertaking the university-artist-business cooperation and effective functioning of universities, what is reflected in the number of candidates applying to study, as well as achievements of the students during their stay at University.

## Determinants of networking at an art university – case study

In order to verify the hypothesis that one of the main causes of effective functioning of the university is building the network of business relationships with companies and artists, it was decided to collect data by conducting a participatory observation, which was supplemented with the analysis of documents and reports as well as interviews with employees, at the two faculties of the Strzemiński Academy of Art Łódź: the Faculty of Industrial and Interior Design, and the Faculty of Sculpture and Interactive Actions. Researches were conducted between the years 2007 and 2017.

A case study (Yin 2014), as a research method, was used to analyse data.

### *Sculpture in a practical profile – case study*

In the researched period the Strzemiński Academy of Art Łódź, at the Faculty of Sculpture and Interactive Actions (FS&IA), conducted full-time studies in the field of sculpture in a practical profile. Studies did not hold the character of dual studies. Cooperation with outside entities and forming cooperation relationships made the Faculty an element of the network with an extremely wide and differentiated character.

### *Case study – relations network between FS&IA and artists*

FS&IA as one of the few faculties in the country offered an artistic subject of a practical profile.

The research showed that properly chosen didactic personnel was the foundation of the educational process. The requirement to conduct a practical profile was that at least half of the didactic personnel of the Faculty would gain professional experience outside the University. It contributed to forming network relationships. The Faculty was not only interested in teachers conducting intensive professional activity outside the Academy, but also in making specialists, not connected with the Academy on a day-to-day basis, interested in the students.

The conducted diagnosis proved that the programme of the studies at the Faculty fostered it. Specialists from outside, employed on the contract or as visiting professors, were invited to participate in the didactic process.

It was observed that, in both cases, it encouraged building network relations. On the one hand lecturers at the Faculty took care of their high skills level in order to be competitive in the offer of the Faculty. In case of sculptors, it meant, among others, remaining active in an outside environment. On the other hand, during the observation process, one could notice that specialists from outside, facing a potential possibility of more or less stable cooperation with the Faculty, undertook various types of activities, enhancing their suitability for prospective cooperation, nurturing the contact with the University environment. It was

confirmed that in the observed practice it was frequently done by way of participation in conferences, open air sessions and mutual projects.

As a result of the conducted research it may be noted that the phenomenon of forming mutual relationships occurred as a result of peculiar coopetition. Educators of the Faculty and artists not associated with the University permanently, cooperating within similar areas of activities, competed with one another as creative individualities. The "side", positive effect of that was a concurrent upgrade of the level of working staff as well as enhancement of the professionalism of the potential Faculty associates. In case of sculpture, meaning art discipline – offering clients (students) the possibility of cooperation with well-known creators was, among others, extremely important in the battle for applicants.

### *Case study – relations network between FS&IA and companies*

The phenomenon of interuniveristies coopetition was noticeable in the observed practice. Universities competed with one another in a battle over the level and customer (candidate), simultaneously organizing together research projects and workshops, upgrading the level and prestige of all co-participants. FS&IA was involved in this kind of activity by building networks of relationships with other universities. It was observed that an example of such coopetition was the project of All-Poland Platform of Academic Cooperation 2017, which, in the form of in-house activities at the Center of Polish Sculpture in Orońsko (CRP in Orońsko), gave the possibility of cyclic "competitive cooperation" between the two chosen organizational units from different universities.

The abovementioned partner of the activity, CRP in Orońsko, was an external stakeholder for the Faculty that supported didactic activity. The essence of this collaboration was that both sides undertook it due to diverse, specific goals that differed from one another.

In the course of the observation, FS&IA was entering relationships with stakeholders that offered didactic equipment and its service. An example was the cooperation with a company offering design and production services in the field of creating commemorative medals. The relationship consisted of: on the one hand obtaining talented employees among the students and graduates of the Faculty for cooperation, on the other hand, the Faculty counted on the advantage in the form of using the technical background of the company in the didactic process, the implementation of student traineeships, and increasing the attractiveness of the studies, being the one offering potential employment after graduation.

Another observed example was the producer of foundry and ceramic furnaces, which, when entering into cooperation with FS&IA, assumed that graduates trained in the use of its products, familiar with their values, would provide the company with a demand for their own professional activities.

It has been reflected by the big number of candidates for the studies. It is also characteristic that the substantial proportion of applicants are the people building their careers with an increased awareness, frequently supplementing at the Academy the previously received formal education also in other areas of study.

handel_wew_5-2018.indd 28 30.08.2018 16:19:19

### *Interior Design in a general academic profile – case study*

The Faculty of Industrial and Interior Design (FI&ID), during the course of the observation, conducted bachelor's and master's degree studies with a general academic profile on the two design faculties reflected in its name. The main goals of the study in this profile were to involve and engage students in the academic research.

### *Case study – relationship network of FI&ID*

The conducted case study confirmed that native research at the industrial design studies constitute of any functional and ergonomic analyses, as well as search for new forms of manufactured products. It was observed that, in connection with that, the Faculty managed a very well-developed network of cooperation with outside companies, introducing research topics for educators and students through the Technology Transfer Centre, established at the Strzemiński Academy of Art Łódź.

Creating such a network of relationships between the company and the Faculty was extremely valuable and educational for both parties. The company had access to fresh visions, which were quite frequently a motivation for gaining new manufacturing possibilities and new technologies, whereas the Faculty, and primarily the students - as confirmed by the diagnosis - had the opportunity to learn about the reality of working in the market and to access a range of technologies that various companies, participating in the network, possessed. The design research over form, function or functional process were meant to bring the implementation of an item, competitive in the means of design and functionality, designed by young designers of industrial design studies, into production, with the use of the technology provided by the company. The experience and knowledge of the educationalists leading student project teams guaranteed a professional solution to the given problems.

The research also confirmed that very often the network of cooperation and relationships between the company and the Faculty was the reason of the company's acquisition of funds for new technologies or implementation of new products. Manufacturers contacted the Faculty and started cooperation on innovative projects requiring new machinery and acknowledging new technologies.

As it was observed, the early linking of students to the labour market and the job market facilitated their start-up in an independent professional life. The possibility to get to know a variety of technologies in a didactic cycle and creating their own network of relationships was especially important for industrial designers who could get to know the latest technologies and then be able to use them in their projects.

Another advantage of cooperation between the Faculty and various companies was the possibility of providing students with a place to attend professional practice. Frequently, as confirmed by the research, students after the practice in selected companies, using their own network of relationships, returned to the company during the completion of the thesis,

creating a project that the company performed with the help of its technology, or even implemented as another product.

The conducted research brought an overview of the companies that through the implementation of good design became increasingly competitive and their products recognizable and valued. Functioning in a network of relationships with versatile designers was invaluable for companies, leading to the development and growth of competitiveness. One may also notice that the companies operating in the relationship network with FI&ID appreciated professional design services and often reconstructed or referred interdisciplinary teams within their structures responsible for product implementation and design. As a very important aspect of the relationship network, it is important to recognize that companies who had contact with the University as external stakeholders influenced the direction and methodology of educating designers whom, after graduation or often earlier, employed to their design teams. Good education during the course of study and contact with the realities of functioning of companies significantly reduced the period of adaptation to the conditions of employment and effective work.

An example of good practice in networking was also inviting individual designers to workshops and lectures during which they familiarized students with the realities of the profession and the positives of networking.

## Conclusions

Being aware of the limitations of the conducted research, such as small number of cases examined, it should be noticed that the Strzemiński Academy of Art Łódź achieves its effective functioning via cooperation with companies, designers and artists and this is its indicator of success. It may be observed already in the enrolment phase for bachelor's and master's degree studies at the FI&ID that creating relationship networks with producers brings benefits. Candidates, especially for the master's degree studies, more often decide to apply to Łódź on the basis of information about close relationship of the Faculty and students with companies – employers already during the studies. Undoubtedly it is connected with their increased awareness, when compared to candidates for the bachelor's degree studies, of what studying design really means. Postgraduate studies offered by the Faculty also enjoy considerable popularity and within their principles they also include cooperation with companies and realization of tasks in the form of implementation contests.

Future research directions will undoubtedly focus on measurable aspects of cooperation with companies and external institutions – thus, for instance, market analysis in terms of searching for those stakeholders whose participation in the educational process will be the most desirable from the point of view of the candidates, or study of the effects of the cooperation with the current stakeholder network.

In summary, contemporary art and design studies should generate a variety of network relationships with the environment.

## Bibliography

European Commission (2010*), Focus on Higher Education in Europe 2010. The Impact of the Bologna Process*. Eurydice 2010, http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/122en.pdf [access: 15.10.2014].

Caban-Piaskowska K. (2016), *Struktury sieciowe*, Akademia Sztuk Pięknych im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi, Lódź.

Cai Y. (2014), *Implementing the Triple Helix model in a non-Western context: an institutional logics perspective*, "Journal of University-Industry-Government Innovation and Entrepreneurship", No. 1, DOI: https://doi.org/10.1186/s40604-014-0001-2

Clark B.R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation,* Pergamon Press, New Jork.

Clark B.R. (2004), *Sustaining Change in Universities. Continuous in Case Studies and Concepts*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, New York.

Czakon W., Kawa A. (2015), *Network myopia: An empirical study of network perception,* "Industrial Marketing Management", February, DOI: 10.1016/jindmarman.2018.02.0005..

Czakon W., Klimas P. (2014), *Innovative networks in Knowledge-Intensive Industries: How to Make them work? An empirical investigation into the Polish Aviation Valley*, (in:) Jemielniak D. (Ed.), *The Laws of the Knowledge Workplace*, Gower Publishing, Farnham.

Håkansson H., Snehota I. (2006), *No business is an island: the network concept of business strategy*, "Scandinavian Journal of Management", No. 22(3).

Etzkowitz H. (2008), *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action,* Routledge, New York

Piotrowska-Piątek A., (2014), *The activities of higher education institutions in Poland contributing to socio-economic development of the region*, (in:) *10 Years in the European Union – Achievements. Problems. Expectations (conference proceedings)*, Biznesa augstskola Turiba, Ryga,

Piotrowska-Piątek A., (2017), *External Stakeholders of Higher Education Institutions in Poland: Their Identification and Significance,* "Education and Society", Vol. 35, No. 1.

Salancik G., Pfeffer J. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective,* Harper and Row, London.

Yin R.K. (2014), *Case Study Research Design and Methods (5th ed.),* Thousand Oaks, Sage.

Zakrzewska-Bielawska A. (2015), *Coopetition? Yes, but who with? The selection of coopetition partners by high-tech firms*, "The Journal of American Academy of Business", Vol. 20, No. 2.

Act as of 27.07.2005 Higher Education Law. Journal of Laws of 2005, no. 164, position 1365.

Act as of 11.07.2014 concerning the change in the act of Higher Education Law and some ther acts. Journal of Laws of 2014, position 1198.

## Artysta – uczelnia – przedsiębiorstwo: tworzenie sieci relacji biznesowej

### Streszczenie

Celem artykułu jest pokazanie relacji Akademii Sztuk Pięknych im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi z rynkiem. W artykule postawiono hipotezę, że jedną z głów-

nych przyczyn efektywnego funkcjonowania uczelni jest tworzenie więzi sieci relacji biznesowych z przedsiębiorstwami i artystami. Opracowanie podzielono na części: teoretyczną i praktyczną. W części teoretycznej opisano przyczynę zajęcia się problematyką i istotę sieci relacji biznesowych, w tym nurty motywacji tworzenia sieci, a ponadto uwarunkowania współpracy uczelni z innymi podmiotami. Część praktyczna artykułu ma na celu przedstawienie wyników badań obserwacji uczestniczących prowadzonych w Akademii Sztuk Pięknych im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi w latach 2007-2017 na dwóch wydziałach: Wzornictwa i Architektury Wnętrz oraz Rzeźby i Działań Interaktywnych.

**Słowa kluczowe:** sieć, relacje biznesowe, uczelnia, artysta, przedsiębiorstwo.

**Kody JEL:** I23, I25, Z11

## Артист – вуз – предприятие: формирование сети бизнес-отношений

### Резюме

Цель статьи – показать, как выглядят отношения Академии изящных искусств им. Владислава Стржеминьского в Лодзи с рынком. В статье выдвинули гипотезу, что одна из основных причин эффективного функционирования вуза – формирование узов сети бизнес-отношений с предприятиями и артистами. Разработку разделили на части: теоретическую и практическую. В теоретической части описали причину обсуждения проблематики и суть сети бизнес-отношений, в том числе русла мотиваций формирования сети, кроме того – обусловленности сотрудничества вуза с другими субъектами. Практическая часть статьи преследует собой цель представить результаты обследований по методу включенного наблюдения, проведенных в Академии изящных искусств им. Вл. Стржеминьского в Лодзи в 2007-2017 гг. на двух факультетах: Дизайна и архитектуры интерьера, а также Скульптуры и интерактивных действий.

**Ключевые слова:** сеть, бизнес-отношения, вуз, артист, предприятие.

**Коды JEL:** I23, I25, Z11

Artykuł zaakceptowany do druku w kwietniu 2018 roku

Afiliacje:
dr Katarzyna Caban-Piaskowska
Akademia Sztuk Pięknych im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi,
Wydział Tkaniny i Ubioru,
Katedra Ubioru
ul. Wojska Polskiego 121
91-726 Łódź
e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl

dr hab. Anna Miarka
Akademia Sztuk Pięknych im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi,
Wydział Wzornictwa i Architektury Wnętrz,
Katedra Wzornictwa
ul. Wojska Polskiego 121
91-726 Łódź
e-mail: amirka@asp.lodz.pl

dr Marcin Mielczarek
Akademia Sztuk Pięknych im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi,
Wydział Rzeźby i Działań Interaktywnych
ul. Wojska Polskiego 121
91-726 Łódź
e-mail: mmielczarek@asp.lodz.pl

handel_wew_5-2018.indd 33 30.08.2018 16:19:19

EJSM Vol. 26, 2/2018, ISSN: 2450-8535 | www.wnus.edu.pl/ejsm | DOI: 10.18276/ejsm.2018.26-03 | 23–28

# GENERAL ACADEMIC AND PRACTICAL PROFILES – TWO TOOLS FOR CONSTRUCTING A GRADUATE'S SILHOUETTE IN THE FIELD OF FINE ARTS

**Katarzyna Caban-Piaskowska,[1] Anna Miarka,[2] Marcin Mielczarek[3]**

Strzemiński Academy of Art Łódź, Faculty of Textile Art and Fashion Design, Łódź, POLAND
[1] e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl
[2] e-mail: amirka@asp.lodz.pl
[3] e-mail: mmielczarek@asp.lodz.pl

Received 4 August 2017
Accepted 15 December 2017

JEL classification I23, I25, Z11

Keywords general academic profile, practical profile, fine arts, artists

Abstract

The aim of the article is to present the specific character of the general academic and practical profiles in the field of fine arts that are not natural for the researched profiles i.e.: sculpture (artistic faculty) conducted in the practical profile and industrial design (design faculty) conducted in the general academic profile. The issue of artistic faculties with a practical profile is particularly significant when every faculty created by a newly established organizational unit of a university has to go through studies of the practical profile. The main conclusion resulting from the conducted research is the need to frame detailed and unique regulations on organising studies of the practical profile for artistic faculties.

The data for the research was collected using a participation observation conducted at Strzemiński Academy of Art Łódź between the years of 2009–2017; the result was presented with the use of a case study.

## Introduction

When the idea to divide faculties into profiles – practical and general academic – appeared, it was natural to ask the question how to interpret the idea for each faculty taking into consideration their specific character, the position of each profession, or the kind of competencies offered on the labour market as the result of education.

Artistic faculties take specific place in the context of division into profiles. It seems that the idea of division is rather addressed to technical or economic faculties. In case of such faculties the number of graduates, their influence on the labour market, the relation between the graduate and the potential employer are in fact areas which require efficient management on the level of the country, the society or even globally. It is no wonder that one of the tools of such management can be the system of higher education constructed in a proper way.

However, in case of faculties where the number of students is rather low, in professions which are essentially very autonomous or èlite such as sculpting, painting, or theatre direction, the division into profiles can raise some doubts – is it reasonable or even possible to be realized? It is said, that in the context of general labour market professions such as a sculptor or an opera singer are so 'exotic' and rare that the factor of studies profile will not affect the possibilities of employment or a graduate's market efficiency in a significant way. Another argument, which stems from common sense and logic, is the fact that artistic jobs are performative as a rule, are deeply practical, even in the general academic profile and as a result, such division is artificial and irrational here.

Is it indeed the case?

## General academic and practical profiles – in the context of legal rights

Regardless of the opinions on the topic, it should be emphasized that legislation (see Act, 2005) offers the possibility to create an artistic faculty with a practical profile (see Act, 2005, article 2, 9a, 11, 168a; Act 2014, article 2, point 18ea). It is also a fact that the requirements for creating new organizational units of universities (faculties) and creating new faculties for the units force the unit to start with studies of the practical profile when creating a faculty.

It is obviously a big challenge – the regulations regarding the way in which the practical studies should be organized evidently concentrate on sectors which are very far from art; the interpretation in the field requires a lot of ingenuity, a kind of intuition and, probably, first of all visionary thinking, a searching attitude, the will to create an educational tool which is supposed to prepare a modern graduate for the labour market (see Bogacz-Wojtanowska, Batko, Hojda, Wrona, Siorek, 2015; Clark, 1998, 2004), who could gain competitive advantage on the market (see Porter, 2001; Obłój, 1998; Kowalak, 2006).

In accordance with the definition of the general academic profile stated in the Higher Education Act, the essence of conducting studies of such profile is to introduce modules of classes connected with research into the curriculum. The legislator does not require job trainings on the faculty with the general academic profile; however, it does not block such a possibility. It is also important for the modules to constitute over 50% of the ECTS points obtained during the course of studies, thus, the curriculum should be constructed in such a way that it allows conducting research (see Act 2005; Act, 2014, article 2, point 18eb).

Student training known from technical universities indicate that contact with the 'future employer' is sometimes realized in a literal way and close co-operation of a university or a faculty with some specific stakeholder from the market makes (Piotrowska-Piątek, 2014, 2017) the studies take the role of a 'job agency' in a way. However, it should be emphasized that in the most valuable, symbiotic case – the entrepreneur is provided with contact with the precious new blood of experts and has direct guaranteed influence on their competencies (which is guaranteed in the form of studies). On the other hand, the educational unit gains the didactic and sometimes financial possibilities, to conduct studies and a thing which is nowadays priceless – the competitive advantage in the fight for those who

apply to study (see Obłój, 2002, p. 20), as they can promote the faculty by suggesting that the faculty is potentially a simple way to get employed (see Wytrążek, 2011).

## Method

In order to illustrate the problem presented above, i.e. the characteristic features of the general academic and practical profiles as two tools for constructing the silhouette of a graduate in the field of fine arts the method of a case study was used[1] (Pieter, 1967). The data used for the case study was collected during a participation observation conducted by the co-authors of the text while creating and organizing different faculties in the discussed profiles, as well as during classes at Strzemiński Academy of Art Łódź between the years 2008–2017: the described cases in the practical (Faculty of Sculpture and Interactive Actions) and the general academic profiles (Faculty of Industrial and Interior Design).

### The general academic and practical profiles – a case study

Qualified employees are precious and more and more rare acquisition. Well-organized teaching can become a stimulating factor for the development of the service market, which can be observed particularly clearly in the sector of design services. Nowadays, it is possible in Poland to teach in one of the two profiles: the general academic or the practical. The decision which profile is used while teaching depends on several factors. One of them is whether the faculty in question offers demand for its graduates on the labour market. It is common practice for external stakeholders – i.e. companies of potential employers – in shaping the teaching program.

### The general academic profile – a case study

The above-mentioned requirements are particularly crucial when organizing the practical profile studies; however, it seems that they should be as natural also for – or even especially for – a design faculty such as e.g. industrial design. The analysed case focuses on the faculty with a general academic profile. Due to the established position of the Department which has been conducting the analysed faculty for over thirty years – it was assigned to the general academic profile. As the result, research and development became the crucial element of teaching such practical studies as designing. The authorities of the Department as well as teachers faced the necessity to organize work in a way that allows both students and teachers were involved in the R&D activity. It was possible because with the support of the University Technology Transfer Centre the Department has been co-operating with companies within the scope of competitions for implementation projects. Slightly modified form of contracts allowed the companies to extend the co-operation with research and development works. The essence of such activities is not always introducing products onto the market. Sometimes, it can be a small modification of the form of a product or even of a fragment of a production line or shortening the production process by simplifying the assembly. In such a form of co-operation the designer can have a lot of space to use his/her skills and his/her observations and research can impact multiple solutions in a company, even though they do not have to focus on the product itself.

[1] The case study method is treated as one of research methods. It is a thorough and versatile picture of few cases of a given phenomenon which aims at collecting empirical data. A deepened, detailed and multilateral analysis is supposed to substitute for large number of data which can be the basis for a statistical study. Sometimes, it can replace the statistical or experimental method.

Using such – holistic – methods can also positively influence the company's competitive advantage on the market by increasing the attractiveness of its goods and services or the comfort of work for employees.

The number of graduates who found permanent jobs or found their place on the labour market in another way is a very important feedback for the Department. Most often, graduates of the design faculty become self-employed as freelancers and offer their services as projects. If a curriculum is well-constructed and well-organized its graduates do not become unemployed or do not have problems on the labour market. Such a situation undoubtedly influences the increase or maintaining the quality of education on the same high level. It turns out that contact with companies and real orders is one the best working factors which shape young designers. Getting to know the reality of co-operation early, students learn to compromise, to show their vision in a clear and precise way in a form of project presentation, to develop their skills in 3D programs or create interesting solutions on the plane in 2D graphic programs. In such a situation it is definitely more difficult to get disappointed when facing the reality of the market, which can happen after studies which idealize the world and are not open to the expectations of potential employers. Thus, it seems justified to say that practical design studies in the general academic profile does not have to or even should not lead to a situation where they are far from the reality of the market. Implementing companies in the procedures of research and development can offer very good effects and can lead to increasing the value of products and services. It can also impact the quality of education and increase the competencies of students in a positive way. It seems that the future will bring stronger co-operation between education and industry, especially with the new EU programs which help finance research and development works and scientific research in companies. Combining practical experience of companies with innovative approach of students guided by experienced teachers, often also practitioners of designing, can lead to very interesting effects.

## Practical profile – case study

The factor which in a natural way constructs the practicality of a profile on the faculty of sculpture is actually, the above mentioned perfomativity and workshop of the profession. The appeal for large numbers of laboratory classes for the practical profile is obvious; a huge number of subjects on the faculty of sculpture are workshop subjects. The acquired competencies include a large percentage of physical work. Thus, such a reference is natural. However, it should be emphasized that in the current situation it is difficult to say unequivocally how to differentiate the practical profile from the general academic profile in the context of a sculptor's profession.

Let us focus on another sphere i.e. the contact of a student, a future graduate, with the potential labour market. In the construction of general academic studies the contact is provided via training system. In case of the practical profile the training should be extended, not only via the number of hours, but also through the relation between the student and an employer (as far as to a contract of employment during the course of studies) and via a broader spectrum of those who offer trainings in order to shape the student's idea in terms of future professional 'arena'.

How can the above solution be used in case of an artistic faculty, such as sculpture? It seems impossible – we all know there are no 'factories for sculptors' which hire on the basis of work contracts. An exception can be the field of education of various levels i.e. the possibility to get hired in a primary school as an art teacher or in a culture centre...

In this context the training system is not obviously only a way to find potential employers for the future sculptor-graduate in this narrow scope mentioned above. Network of stakeholders should be constructed in such a way that on one had it should give a student some taste of the width and flexibility of the market which can use his/her

sculpting competencies, and on the other hand it should stimulate him/her to look for his/her own way to describe his/her strong points which make him stand out among other professional sculptors. Stimulation towards searching for one's own solutions and the network of relations with the market is a separate issue.

Generally, the practical profile for sculpting, seen as the participation of external entities in the course of studies as far as the form of dual studies, should create a kind of training area conditions similar to his/her future professional environment – relations with cultural institutions, business entities, the processes inside the environment etc.

It is hard not to notice that current practice at various universities does not take into consideration the fate of an artist after graduation. Using the master-student relation as the necessary and permanent situation often leads to a situation where a graduate is forced to experiment in order to find the methods of functioning on the market on his/her own because the studies present reality as a safe harbour of a workshop.

However, we might risk saying that, especially in the context of reflections concerning the practical profile of studies, the above formation is largely based on stereotypes or even myths which are popular in the general opinion. Nevertheless, the fact that the stereotypes are also presented more or less officially by the representatives of the profession of sculptors, many teachers, theorists in the field and are reflected in the education curriculums is even worse.

Another question, which stems from the requirements for the practical profile studies, is the choice of staff. The idea that on the practical profile at least half of the teachers had professional experience from outside the university is often inherent for a teacher-artist; it is so common that it is even unaware. There are of course exceptions, units so symbiotically connected with the university, that they are unaware of the existence outside it.

Here, the situation is delicate – in this specific sector of art, where the quality of education depends on such nondiscursive components as the alleged *genius loci* of the university campus, which impact creative attitudes and students' inspiration. The employers' mobility can sometimes be contrary to the educational value of the university, if it is built on the idea of the so-called 'eternal order of tradition'.

## Conclusions

As always, the solution is obviously balance and proportion – it is a manager's task to manage human resources in a way that does not cause any loss – either from tradition or the one built as the answer to the dynamic contemporary times. And here another use for different profiles emerges – to what extent should the graduate's professional fate be the verifying factor of the above mentioned proportion in comparison to the functioning of the university itself or its subordinate unit – as an educational centre? Introducing different profiles suggests indirectly that these goals require separate tools.

Coming back to the issue of practical profile in general in the context of a sculptor's job - the question discussed above i.e. the commercial (in broad sense) existence of a graduate of an artistic university is the aim which can (and should) be a priority when constructing artistic studies with a practical profile. Let us emphasize clearly, the aim is not to degrade the artist' profession, to make him/her a craftsman, an expert without the artistic independence and freedom, the ethos achieved for centuries. The practical profile is a possibility to construct an artist's – a graduate's silhouette in such a way that s/he could function independently in the contemporary world using his/her creative autonomy. It is a chance to give him/her a kind of arms to protect his/her talents, needs and ambitions against the hardships of market existence.

What is more, the fact that graduates of the faculty of industrial design at Strzemiński Academy are firstly seen as artists, should motivate them and the management of the faculty to work harder on combining artistic activity – which can be and often is designing – with the expectations and reality of the labour market. We should assume that it is possible to create a perfect situation in which the vision of an artist (a designer educated in the general academic profile i.e. connected with research and development) can be joined with extremely precise expectations of an employer who has technology and budget for implementing a product.

The described cases in the practical (Faculty of Sculpture and Interactive Actions) and the general academic profiles (Faculty of Textile Art and Fashion Design) are still being corrected and improved in order to increase the quality of education, facilitate graduates' position on the market and increase the comfort of teaching.

## References


Act as of 27.07.2005 Higher Education Law. Journal of Laws of 2005, no. 164, position 1365.

Act as of 11.07.2014 concerning the change in the act of Higher Education Law and some ther acts. Journal of Laws of 2014, position 1198.

Act as of 5.07.2005 Journal of Laws of 2005, no. 11964, position 1365, i.e. Journal of Laws of 2016 position 1842, Announcement of the Marshal of Sejm of Poland of the 26th October 2016.

Bogacz-Wojtanowska, E., Batko, R., Hojda, P., Wrona, S., Siorek, B. (2015). *Ogólnopolskie Badanie Losów Zawodowych Absolwentów Uczelni Artystycznych*. Retrieved from: http://www.artystapostudiach.pl/public/Og%C3%B3lnopolskie%20Badanie%20Los%C3%B3w%20Zawodowych%20Absolwent%C3%B3w%20Uczelni%20Artystycznych%20-%20raport%20og%C3%B3lny.pdf (19.07.2017).

Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. New Jork: Pergamon Press.

Clark, B.R. (2004). *Sustaining Change in Universities. Continuous in Case Studies and Concepts*. New York: Society for Research into Higher Education & Open University Press.

Kowalak, B. (2006). *Konkurencja gospodarka – innowacje, infrastruktura – mechanizmy rozwoju*. Warszawa–Radom.

Obłój, K. (1998). *Strategia organizacji – W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.

Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii – Na styku starych i nowych reguł konkurencji*. Warszawa: PWE.

Pieter, J. (1967). *Ogólna metodologia pracy naukowe.* Wrocław: Ossolineum.

Piotrowska-Piątek, A. (2017). External Stakeholders of Higher Education Institutions in Poland: Their Identification and Significance. *Education and Society*, *1* (35), 43–61.

Piotrowska-Piątek, A. (2014). Relacje szkół wyższych z interesariuszami zewnętrznymi. Konwent jako organizacja pomostowa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, *76* (1923), 167–178.

Porter, M.E. (2001). *Porter o konkurencyjności.* Warszawa: PWE.

Wytrążek, W. (2011). *Działalność twórcza i artystyczna jako szczególne przypadki działalności gospodarczej*. In: H. Gronkiewicz-Waltz, K. Jaroszyński (eds.), *Europeizacja publicznego prawa gospodarczego*. Warszawa: C.H. Beck.


**Cite this article as:** Caban-Piaskowska, K., Miarka, A., Mielczarek, M. (2018). General academic and practical profiles – two tools for constructing a graduate's silhouette in the field of fine arts. *European Journal of Service Management*, *2* (26), 23–28. DOI: 10.18276/ejsm.2018.26-03.

Marketing i Zarządzanie
nr 2 (48) 2017, s. 207–214
DOI: 10.18276/miz.2017.48-19
ISSN: 1509-0507 | http://wnus.edu.pl/pl/miz/

Katarzyna Caban-Piaskowska[1], Anna Miarka[2]

Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi
[1] Wydział Tkaniny i Ubioru
e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl

[2] Wydział Wzornictwa i Architektury Wnętrz
e-mail: amiarka@asp.lodz.pl

# Społeczna odpowiedzialność projektanta w kreowaniu produktu rehabilitacyjnego

**Kod JEL:** M14

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, projektant, produkt rehabilitacyjny, produkt uniwersalny, kreowanie produktu

**Streszczenie.** Społeczna odpowiedzialność biznesu rodzi ciągle dyskusje w odniesieniu do rozumienia tego pojęcia, dominujących modeli w praktyce biznesu oraz konsekwencji zaangażowania się przedsiębiorstw w społecznie odpowiedzialne działania. Produkty rehabilitacyjne powinny być jednak społecznie odpowiedzialne. Tworząc takie produkty, należy pogodzić ze sobą różne potrzeby, które wyrażają w tym obszarze projektant, producent, rehabilitant i klient. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czym dla projektantów jest społeczna odpowiedzialność: czy głęboko zakorzenioną wartością, czy wykorzystują ją głównie do celów marketingowych.

## Wprowadzenie

Kwestia decyzji, kto jest faktycznym klientem projektanta, to zawsze dość duży problem. Z jednej strony jest to najczęściej zatrudniający go producent, z drugiej zaś klient docelowy, którym jest użytkownik – konsument. Czasami potrzeby jednego i drugiego w oczach projektanta i zgodnie z jego wiedzą mogą się nieco różnić. Świadomy swojego zawodu projektant może mieć w szczególności w sytuacji produktów wspomagających rehabilitację dużą trudność w zaspokojeniu

potrzeb obu swoich klientów. Z jednej strony jest producent dysponujący określoną technologią i najczęściej przetestowaną konstrukcją, z drugiej klient – osoba z niepełnosprawnością wciąż otoczona produktami z podobnych materiałów wykonanych w podobnej technologii. U producenta bardzo często zauważa się konieczność dostosowania się do posiadanej technologii oraz najtańszych materiałów bądź elementów gotowych, których połączenie z własną technologią doprowadza do wprowadzenia na rynek stosunkowo niedrogiego produktu dla stałych odbiorców przyzwyczajonych do takiej jakości. Klient docelowy – użytkownik często używa produktów takich, jakie oferuje mu rynek, nie szukając innych rozwiązań z braku środków finansowych, niewiedzy bądź z przyzwyczajenia i cechy narodowej Polaków, jaką jest umiejętność dostosowania się do tego, co jest i radzenia sobie w zastanej sytuacji. Najczęściej projektant ma możliwość zauważenia tej prawidłowości, gdy stosuje podczas analizy rynku i przygotowania do projektowania metodę tzw. badań uczestniczących bądź analizy w warunkach rzeczywistych. Podczas tych badań możliwe jest zaobserwowanie konieczności zmiany do podejścia przy projektowaniu w szczególności produktów wspomagających rehabilitację – w taki sposób, aby kompleksowo rozwiązywały one problemy wszystkich użytkowników. Modyfikacja technologii może przynieść oszczędności w produkcji i finalny produkt prostszy w montażu, obsłudze, serwisie, składający się z mniejszej liczby elementów itp. Dodanie jakiegoś użytkowego drobiazgu może przyczynić się do poszerzenia grupy odbiorców o kolejnych użytkowników itp.

W celu zilustrowania postawionego problemu, jakim jest społeczna odpowiedzialność projektanta przy projektowaniu produktu rehabilitacyjnego, skorzystano z metody badawczej *case study*[1] (Pieter, 1967). Analizę przypadku stworzono na podstawie obserwacji uczestniczącej projektanta przeprowadzonej w Polsce w latach 2012–2017.

## Społeczna odpowiedzialność – ujęcie teoretyczne

Na obecny kształt koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu miały wpływ różne czynniki. Pochodzenie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Corporate Social Responsibility – CSR) nie jest przypisywane konkretnemu autorowi ani konkretnej dacie. Można utrzymywać, że jest tak stara jak przedsiębiorstwa, gdyż zawsze istniały dowody na troskę wspólnoty biznesu o sprawy społeczne (Gonzalez-Perez, 2013, s. 1–35). Jednak rozumienie tego pojęcia zmieniało się wraz z rozwojem gospodarczym i społecznym. W XVIII wieku, w czasach wczesnej industrializacji, niektóre prywatne przedsiębiorstwa

[1] Metoda ta jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i wielostronny ogląd nielicznych przypadków danego zjawiska, celem uzyskania wniosków empirycznych. Pogłębiona, wnikliwa i wielostronna analiza ma w założeniu zastąpić znaczne ilości danych mogących być podstawą opracowania statystycznego.

o paternalistycznym charakterze wykazywały się odpowiedzialnością za pracowników na podstawie swoistego społecznego kontraktu. Jego podstawą były z jednej strony religijne i etyczne przekonania właścicieli firm, z drugiej – obawa przed niezadowoleniem pracowników i podejmowaniem przez nich radykalnych działań. W XIX wieku podejmowane były próby pogodzenia wymogów efektywności w biznesie ze społecznymi i obywatelskimi zasadami demokracji, zaangażowania na rzecz wspólnoty i zasadami sprawiedliwości. Na przełomie XIX i XX wieku było jednak więcej przykładów przeznaczania prywatnego bogactwa na cele dobroczynne przez tych, którzy wzbogacili się w biznesie, niż działań charytatywnych podejmowanych przez same korporacje. Nowoczesne ujęcie CSR datuje się na lata 50. XX wieku, gdy zaczęto używać terminu „społeczna odpowiedzialność biznesu". Termin ten został sformalizowany przez H.R. Bowena w jego fundamentalnej pracy z 1953 roku *Social responsibility of the businessman*. Stwierdził on, że menedżerowie biznesu mają obowiązek prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i postępowania, które są pożądane z punktu widzenia celów i wartości społeczeństwa. W kolejnych dekadach podjęto liczne próby doprecyzowania pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu i sformułowano kilkadziesiąt definicji tego zjawiska (Wysokińska, Witkowska, 2016, s. 97–98).

W literaturze przedmiotu wymienia się różne wydarzenia społeczne i gospodarcze oraz różne konstrukcje myślowe. Można znaleźć postawy za i przeciw społeczną odpowiedzialnością biznesu. Autorzy opowiadający się przychylnie twierdzą, że: „społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw można interpretować jako zobowiązanie do transparentnego i etycznego prowadzenia działalności według zrównoważonego rozwoju oraz w dążeniu do dobrobytu społecznego, uwzględniając oczekiwania interesariuszy, ale zgodnie z prawem i normami zachowań" (Adamczyk, 2009, s. 10). Podmioty odpowiedzialne społecznie to „jednostki i zbiorowości, osoby fizyczne i prawne funkcjonujące w systemie społecznym obejmującym politykę, gospodarkę oraz sferę społeczną, które w swojej różnorodnej aktywności dostosowują swoje działania do ładu społecznego określonego przez obowiązujące prawo oraz normy nieskodyfikowane, które są pochodnymi dominującego systemu wartości (…) konkretnego społeczeństwa" (Pisz, 2009, s. 61). Społeczna odpowiedzialność biznesu to dobrowolne uwzględnienie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i ekologicznej w swojej działalności i stosunkach z zainteresowanymi stronami oraz poświęcenie przez przedsiębiorstwa zysków na rzecz społecznego interesu (Wysokińska, Witkowska, 2016, s. 95).

Podsumowując różne ujęcia koncepcji CSR, można wyciągnąć następujące wnioski (Nakonieczna, 2008, s. 20–21):

1. Ideą społecznej odpowiedzialności jest strategia długookresowa przedsiębiorstwa, która koncentruje się na optymalnym i efektywnym wykorzystaniu dostępnych zasobów naturalnych.
2. Obecne procesy globalizacji wymuszają budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw, a co za tym idzie – budowanie dobrych relacji z otoczeniem i interesariuszami.
3. To idea dobrowolna dotycząca wszystkich rodzajów organizacji, jednak jej zastosowanie pociąga za sobą konsekwentne działanie w realizowaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności.
4. Przedsiębiorstwa prowadzą swoją podstawową działalność zgodnie z przyjętą misją i wizją; dodatkowe zastosowanie strategii CSR to efektywne planowanie procesów produkcji, szukanie ekologicznych rozwiązań, a także dbanie o dobro i rozwój zatrudnionych pracowników.
5. To takie działania, które przyczyniają się do poprawy gospodarki światowej i pomnażania dobrobytu społecznego.

Istnieją jednak także opinie opowiadające się przeciw społecznej odpowiedzialności. Uzasadnienie negatywnego stanowiska M. Friedmana wobec koncepcji społecznej odpowiedzialności można streścić następująco: podstawowym celem korporacji jest pomnażanie zysku dla akcjonariuszy; menedżerowie korporacji traktowani są jako powiernicy funduszów akcjonariuszy/właścicieli, w związku z czym powinni działać wyłącznie w ich interesie, tj. osiągać wysokie zwroty z zainwestowanego kapitału; korporacja jest instytucją ekonomiczną i nie działa z pobudek moralnych; nakładanie na menedżerów i przedsiębiorców obowiązków społecznych jest więc błędem (Rybak, 2007, s. 18–19).

Podobne stanowisko można odnaleźć również współcześnie. D. Henderson uważa, że choć koncepcja CSR jest atrakcyjna i pomocna, to jednak jej szerokie stosowanie oparte jest na fałszywych przesłankach i może stanowić zagrożenie dla gospodarki rynkowej (Henderson, 2001). Innym argumentem przeciwko angażowaniu się przedsiębiorstwa w CSR jest możliwość obniżenia jego efektywności i niezamierzone negatywne skutki z powodu przeznaczenia kapitału na potrzeby społeczne zamiast na potrzeby organizacji. Ponadto przeciwnicy CSR uważają, że społeczne zaangażowanie biznesu zasadniczo zwiększa władzę i wpływy biznesu, podczas gdy współczesny biznes ma już mocną pozycję i władzę w społeczeństwie (Rybak, 2007, s. 19–20).

## Społeczna odpowiedzialność projektanta w kreowaniu produktu rehabilitacyjnego – analiza przypadku

Projektant produktów to z reguły osoba wrażliwa – obdarzona empatią. Niewątpliwie jest to cecha charakteru, która bardzo przydaje się w szczególności podczas projektowania produktów wspomagających rehabilitację. Empatia przejawia się w trosce o dobro pacjenta na wielu płaszczyznach, często takich, na które

producent czy terapeuta nie zwracają tak istotnej uwagi. Empatyczny i wrażliwy plastycznie projektant będzie umiał wczuć się w potrzeby pacjenta w obszarze jakości materiałów, z których wykonany będzie sprzęt, jego kolorystyki, wydawanych dźwięków, a nawet zapachu finalnego produktu. Patrząc szeroko na proces użytkowy zwróci uwagę na z pozoru nieistotne detale. Projektant realizując obiekt wspomagający rehabilitację, pomyśli również o aspektach związanych z różnymi alergiami, które dotykają pacjentów, fizjoterapeutów czy personel sprzątający. Zajmie się w miarę możliwości takim skonstruowaniem produktu, aby łatwa była jego konserwacja, utrzymanie go w czystości i zachowanie higieny przez wymienne bądź łatwo odkażane i czyszczone elementy (Miarka, 2016).

Ponadto społeczna odpowiedzialność projektanta w obszarze tworzenia produktów wspomagających rehabilitację może przejawiać się w kilku aspektach. Jednym z nich z pewnością będzie odpowiedzialność za przydatność produktu w procesie rehabilitacji oraz jego całkowita nieszkodliwość dla pacjenta – użytkownika. Jest to cecha dość oczywista i z reguły wynika z założeń przedstawionych przez producenta, jednak – jeśli tak nie jest – to projektant prowadzi projekt w taki sposób, aby wypełnić założenie bezpieczeństwa.

Kolejnym elementem związanym z odpowiedzialnością społeczną podczas projektowania są kwestie żywotności produktu i możliwości jego szerokiego zastosowania. Szczególnie ważne jest, zwłaszcza w projektowaniu produktów wspomagających rehabilitację, tworzenie obiektów wielozadaniowych możliwych do wykorzystania przez różnych użytkowników. Wszelkie poszerzanie grona odbiorców powinno być jednak konsultowane z rehabilitantami i weryfikowane podczas badań w warunkach rzeczywistych. Przeprowadzanie takich badań podnosi w sposób znaczący jakość projektowanych wyrobów, ponieważ projektant obserwując proces rehabilitacji, zwraca uwagę na drobne, z pozoru nieistotne kwestie, które mogą umknąć producentowi i bezpośrednim użytkownikom. Wynika to z faktu, że użytkownik dość szybko przyzwyczaja się do zastanej sytuacji i jeżeli pojawiają się jakiekolwiek trudności, potrafi sobie z nimi radzić lub ich nie dostrzegać, sądząc, że tak powinno być, bądź niczego w tej kwestii nie da się już zmienić. Często rozwiązanie proponowane przez producenta wynika z jego nieświadomości, z jakimi użytkowymi problemami borykają się fizjoterapeuci czy pacjenci korzystający z produktu. Przeprowadzenie przez projektanta obserwacji uczestniczącej niejednokrotnie z rejestracją filmową lub fotograficzną w prosty i dość szybki sposób może doprowadzić do zauważenia takich zjawisk, a następnie ich wyeliminowania. Poszerzanie grona odbiorców produktu przez zastosowanie niewielkich zmian w technologii wytwarzania czy materiale, z którego jest on produkowany, to również aspekt odpowiedzialności społecznej projektanta. Jeżeli możliwe jest stworzenie jednego produktu, który zaspokoi potrzeby szerszego grona użytkowników, projektant powinien zwrócić na

to uwagę producentowi. Wprowadzenie na rynek takiego produktu może wpłynąć pozytywnie na środowisko naturalne m.in. za sprawą zmniejszenia emisji szkodliwych związków uwalniających się podczas produkcji, ograniczenia zużywanych tworzyw sztucznych, zmniejszenia zużycia energii elektrycznej, wody, mniejszej ilości pojawiających się odpadów itp.

Kolejnym pozytywem poszerzenia grona odbiorców może być zacieśnienie więzów rodzinnych – jeżeli produkt może służyć jednocześnie jako zabawka dla dzieci oraz produkt wspomagający rehabilitację osób dorosłych i seniorów. Wspólne użytkowanie może wspomagać odbudowanie lub wręcz tworzenie więzi rodzinnych, dodatkowo produkt może wspomagać aktywność na świeżym powietrzu i w wodzie.

## Społeczna odpowiedzialność firm produkujących produkty rehabilitacyjne – ujęcie praktyczne

Niestety bardzo szerokie myślenie o produkcie nie zawsze jest bliskie firmie produkcyjnej najczęściej ze względu na konieczność stosowania sporych nakładów finansowych na produkcję i ograniczenie liczby wprowadzanych na rynek obiektów. Finalnie zmniejszenie i zubożenie oferty handlowej może powodować obawę o negatywny wpływ na wizerunek firmy. Jednak spojrzenie na taką sytuację z szerszej perspektywy ze szczególnym naciskiem na społeczną odpowiedzialność biznesu i wizerunek firmy jako odpowiedzialnej i świadomej społecznie mogłoby dać wręcz odwrotny skutek.

Ciekawym rozwiązaniem w takim przypadku jest zbudowanie całej filozofii firmy z uwzględnieniem historii życia i wykorzystaniem produktu na wielu polach oraz jego jak najmniejszym wpływem na środowisko naturalne. Do takich sytuacji najczęściej dochodzi, gdy mamy do czynienia z firmą, na której czele stoi projektant–wizjoner, poświęcający często czas na zbudowanie pozytywnego obrazu firmy jako odpowiedzialnej i zaangażowanej społecznie. W Polsce taki typ działalności dopiero kiełkuje i nie jest jeszcze powszechnym modelem biznesowym. W kraju rozwijającym się producenci i właściciele firm stawiają głównie na szybki zysk, nie patrząc jeszcze tak perspektywicznie i odpowiedzialnie. Jednak można założyć, że ta sytuacja powoli się zmieni i coraz częściej będą pojawiały się firmy, również w branży produkującej sprzęt wspomagający rehabilitację, które będą patrzyły szeroko na cykl życia produktu.

Planowanie takiego modelu firmy zajmującej się produkcją sprzętu o charakterze uniwersalnym, wspomagającego rehabilitację, ale również towarzyszącego użytkownikowi niemal przez całe życie, może być uzasadnione szczególnie w dobie coraz lepszej ochrony zdrowia. Lekarzom udaje się podtrzymywać i przedłużać życie pacjentów, którzy jeszcze kilka czy kilkanaście lat temu skazani byliby na śmierć. Operacje rekonstrukcji i przeszczepów sprawiają, że wiele osób z niepełnosprawnościami coraz swobodniej wraca do funkcjonowania we

wspólnej przestrzeni do szkół, na uczelnie i do pracy. Ta grupa ludzi będzie zapewne stale się powiększać i potrzebować odpowiednio zaprojektowanych sprzętów niewykluczających i niestygmatyzujących, czyli również odpowiedzialnych społecznie. Stale starzejące się społeczeństwo to kolejny argument przemawiający za odpowiedzialnym planowaniem biznesu zwłaszcza pod kątem szczególnych potrzeb seniorów. Dlatego zapewne warto spojrzeć na problem odpowiedzialności projektanta sprzętu wspomagającego rehabilitację szeroko i dalekosiężnie. Projektowanie uniwersalne to prawdopodobnie w przyszłości dobra droga dla takich działań.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań nie można uogólniać wyników, jednak nasuwają się wnioski, że społeczną odpowiedzialność biznesu w kreowaniu produktu rehabilitacyjnego można rozpatrywać na dwóch poziomach: projektanta i producenta.

Społeczna odpowiedzialność projektanta tworzącego produkt rehabilitacyjny jest wynikiem jego wysokiego poziomu empatii, gdyż tworząc produkt, myśli o możliwych alergiach użytkowników, łatwej konserwacji, odkażaniu i czyszczeniu urządzenia, przydatności produktu i całkowitej nieszkodliwości i bezpieczeństwie dla pacjenta. Innym elementem jest żywotność produktu i możliwości jego szerokiego zastosowania zarówno jako zabawki dla dzieci, jak i produktu wspomagającego rehabilitację osób dorosłych i seniorów; jego uniwersalny charakter może przyczynić się do zacieśniania więzów rodzinnych. Ważnym elementem jest pozytywny wpływ na środowisko naturalne.

Część firm produkujących sprzęt rehabilitacyjny chce być ze względów wizerunkowych przedsiębiorstwami odpowiedzialnymi i świadomymi społecznie. Budują filozofię firmy, opierając się na historii życia i wykorzystania produktu na wielu polach oraz jego jak najmniejszego wpływu na środowisko naturalne. Planowanie takiego modelu firmy zajmującej się produkcją sprzętu o charakterze uniwersalnym – wspomagającego rehabilitację, który towarzyszy użytkownikowi niemal przez całe życie jest możliwe, ale zdecydowanie łatwiejsze w sytuacji stabilności i swobody finansowej.

Odpowiadając na pytanie postawione na początku artykułu, społeczna odpowiedzialność projektantów jest głęboko zakorzenioną wartością, a nie tylko celem marketingowym.

## Bibliografia

Adamczyk, J. (2009). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Gonzalez-Perez, M.A. (2013). Corporate social responsibility and international business: a conceptual overview. W: M.A. Gonzalez-Perez, L. Leonard (red.), *International business, corporate social responsibility* (s. 1–35). UK: Emerald Group Publishing Limited.

Henderson, D. (2001). The case against 'corporate social responsibility'. *Policy*, *17* (2), 28–32.

Miarka, A. (2016). *Rzecz wspomagająca rehabilitację – produkt uniwersalny*. Łódź: Wydawnictwo ASP im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi.

Nakonieczna, J. (2008). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*. Warszawa: Difin.

Pieter, J. (1967). *Ogólna metodologia pracy naukowej*. Wrocław: Ossolineum.

Pisz, Z. (2009). Odpowiedzialność społeczna w działalności edukacyjnej. W: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Rybak, M. (2007). *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Wysokińska, Z., Witkowska, J. (2016). *Zrównoważony rozwój. Wybrane aspekty makro- i mikroekonomiczne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

## Social Responsibility of a Designer in Creating a Rehabilitation Product

**Keywords:** social responsibility in business, designer, rehabilitation product, universal product, product creation

**Summary**. Social responsibility in business still causes discussions in terms of how we understand the issue, the dominating models in business practice and the consequences of being involved in socially responsible actions as a company. Rehabilitation products should be socially responsible. While creating such products one should combine multiple needs - those of the designer, the producer, the physiotherapist and the customer. The aim of the paper is to answer the question what social responsibility means for designers - is it a deeply rooted value or do they use it for marketing purposes mainly?

*Translated by Urszula Banasiak*

### Cytowanie

Caban-Piaskowska, K., Miarka, A. (2017). Społeczna odpowiedzialność projektanta w kreowaniu produktu rehabilitacyjnego. *Marketing i Zarządzanie*, *2* (48), 207–214. DOI: 10.18276/miz.2017.48-19.

# Społeczny wymiar innowacji – projektowanie produktu rehabilitacyjnego

**Katarzyna Caban-Piaskowska**[*]
**Anna Miarka**[**]
**Elżbieta Roszko-Wójtowicz**[***]

## Wprowadzenie

Wykluczenie społeczne jest obecnie bardzo dużym problemem osób z niepełnosprawnością. Doświadczają go osoby o trwałej i czasowej dysfunkcji w różnych sytuacjach, także w trakcie odbywania rehabilitacji, gdyż ma ona miejsce bardzo często w izolacji, w dusznych salach ćwiczeń, gdzie urządzenia rehabilitacyjne bardziej przypominają narzędzia tortur niż sprzęt, który ma poprawić ich samopoczucie i kondycję fizyczną. Dotychczasowe działania prowadzone przez PFRON, przedsiębiorstwa produkujące urządzenia do rehabilitacji oraz osoby zajmujące się szeroko pojętą pomocą dla osób z niepełnosprawnością nie zapobiegają temu zjawisku w sposób kompleksowy. Tą sytuację mogą polepszyć produkty uniwersalne, gdyż mimo funkcji rehabilitacyjnych, są przyjemne dla oka, atrakcyjne dla dzieci i dorosłych, są dostosowane do potrzeb zdecydowanie większej ilości użytkowników, nie noszą znamion wizualnych sprzętu rehabilitacyjnego, z natury rzeczy są produktami niewykluczającymi.

Potencjał produktów uniwersalnych zarówno na płaszczyźnie społecznej jak i ekonomicznej jest bardzo duży. Jednak jak na razie filozofia projektowania uniwersalnego w obszarze tworzenia produktów dopiero się rozwija. Widoczna jest duża luka poznawcza i badawcza w obszarze społecznego wymiaru innowacji jaką może stać się wprowadzanie na rynek nowych obiektów o charakterze uniwersalnym. Z różnych przyczyn jak dotąd niewielu projektantów decyduje się na projektowanie produktów uniwersalnych, co powoduje, że populacja badawcza jest niewielka.

[*] **dr Katarzyna Caban-Piaskowska**, Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, Wydział Tkaniny i Ubioru.

[**] **dr hab. Anna Miarka**, Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, Wydział Wzornictwa i Architektury Wnętrz.

[***] **dr Elżbieta Roszko-Wójtowicz**, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Statystyki Ekonomicznej i Społecznej.

Publikacja sygnalizuje złożone zagadnienie **społecznego wymiaru innowacji**, na przykładzie projektowania produktu uniwersalnego. Opracowanie podzielono na części teoretyczną i praktyczną. W pierwszej części teoretycznej opisano przyczynę zajęcia się problematyką i istotę innowacji, w tym innowacji społecznych i design management. Druga część teoretyczna jest poświęcona osobom z niepełnosprawnością. Klamrą spinającą oba zagadnienia jest projektowanie dla osób z dysfunkcjami. Część praktyczna artykułu ma na celu przedstawienie wyników badań obserwacji uczestniczącej, którą prowadził współautor – projektant.

W celu zweryfikowania hipotezy, że produkt uniwersalny mogący wspomagać rehabilitację, poprzez innowacyjne podejście do projektowania, przyczyni się do zmniejszenia izolacji czy wręcz wykluczenia społecznego osób z niepełnosprawnością, autorzy zdecydowali się na zebranie danych przeprowadzając obserwację uczestniczącą jawną i przeprowadzając eksperymenty. Miała ona miejsce w trakcie w trakcie tworzenia produktu uniwersalnego wspomagającego rehabilitację, była prowadzona na terenie Polski w latach 2003-2016.

Do analizy danych skorzystano z metody badawczej jaką jest case study [Pieter, 1967]. Wybór metody był podyktowany początkowym etapem badań, nietypowym zjawiskiem, tudzież chęcią obszernej analizy oraz lepszego zrozumienia samego zjawiska.

Niniejsze opracowanie wpisuje się w badania dotyczące design management prowadzone na Akademii Sztuk Pięknych im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi.

## 1. Innowacje – wybrane zagadnienia.

Działania innowacyjne mogą mieć różnorodny charakter, począwszy od działań naukowych, poprzez badawcze, techniczne, organizacyjne, finansowe, handlowe, wzornicze a czasem wszystkie naraz. Ich celem jest opracowanie i wdrożenie nowych, bądź w istotnym stopniu ulepszonych produktów czy procesów. W literaturze innowacje definiowane i opisywane są w bardzo różnorodny sposób. W efekcie rozważań teoretycznych prezentowane są rozliczne opisy innowacji i działalności innowacyjnej od wąskich definicji, aż po bardzo szerokie ujęcia tych konstruktów pojęciowych [Matejun, Więckowska, 2012]. Przykładem wąskiego rozumowania w tym zakresie może być podejście W. Nasierowskiego [1997, s. 46], który uważa, iż innowacja to pierwsze praktyczne wykorzystanie wynalazku. P. Drucker [2004, s. 35–37] wskazuje np., że innowacja to idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa pod względem jakościowym, odmienna od dotychczasowych. Szeroko interpretują z kolei to pojęcie W. Grudzewski oraz I. Hejduk [2000], którzy do rozwiązań innowacyjnych zaliczają każdą myśl, zachowanie lub rzecz, która jest nowa, tzn. jakościowo różna od form istniejących. Żadna jednak z tych definicji nie odzwierciedla rozumienia innowacji w odczuciu autorów, ze względu na zbyt okrojony punkt widzenia.

Inna definicja zaproponowana jest w podręczniku OECD i Eurostat [2005, s. 48] zgodnie, z którą za innowację uważa się wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu albo procesu, metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, przy czym nowość ta odnosi

się co najmniej do wprowadzającej ją jednostki. Definicja ta jednak także nie odzwierciedla intencji autorów, gdyż jest zbyt ogólna.

Innowacyjność charakteryzuje się przede wszystkim kreatywnością, zdolnością wykorzystania swojego potencjału w celu utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej w oparciu o strategiczne kompetencje oraz umiejętnością perspektywicznego myślenia i przewidywania przyszłości. Ważny jest również stały kontakt z konsumentami, którego celem jest poznanie ich bieżących i przyszłych potrzeb, stosowny zakres informacji pozwalających na właściwą ocenę podejmowanych decyzji, a także elastyczny charakter działań w celu dostosowania się do zmieniających się warunków funkcjonowania [Łobesko, 2005, s. 70]. W niniejszym artykule tą definicję przyjmujemy za obowiązującą.

Innowacja w dziedzinie projektowania to przede wszystkim rodzaj postawy sprawczej – przekonanie o potrzebie i atrakcyjności poszukiwania nowych rozwiązań formalnych a przede wszystkim funkcjonalnych. W przypadku sztuk projektowych, zorientowanych na ergonomię, czy też w szerszym ujęciu – antropocentrycznych, idea innowacyjności ma dość specyficzny status i możliwości realizacji. Tu w centrum uwagi jest człowiek i jego potrzeby zarówno fizyczne - również wspomagające rehabilitację oraz psychiczne wpływające na relacje międzyludzkie.

### 1.1. Obszary badań nad innowacjami

Oprócz prób definicyjnych w literaturze można spotkać także opisy syntetyzujące rozważania teoretyczne [Baruk 1992, s. 36], a także grupujące: ukierunkowane na jednostkę, na strukturę, na zależności interakcyjne oraz akcentujące systemowe kreowanie innowacji [Baruk, 2006], które wywodzą się w znacznej mierze z klasycznej już definicji J.A. Schumpetera [1960, s. 104].

Różnorodne kierunki podejmowanej działalności innowacyjnej prowadzą do wyodrębnienia różnorodnych rodzajów innowacji. Jednym z podstawowych podziałów jest wyodrębnienie innowacji ze względu na ich przedmiot w postaci: innowacji produktowych, procesowych oraz organizacyjnych [Baruk, 2006]. Według kryterium oryginalności zmian wymienia się dwie podstawowe grupy innowacji: rozwiązania kreatywne oraz imitujące. Innowacje można również klasyfikować według stopnia złożoności procesu i liczby twórców postępu na innowacje niesprzężone oraz sprzężone [Osęka, Wipijewski, 1985, s. 20- 21].

Innowacja jako proces poszukiwania kierunków zmian w sposób celowy i systemowy nie powinna powstawać sporadycznie, ale powinna mieć charakter ciągły. Wprowadzenie innowacji jest z reguły kosztowne i pracochłonne, wiąże się z dokonywaniem wielu testów i eksperymentów. W klasyfikacji innowacji z uwagi na ich obszar (przedmiot) spotyka się podział na innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe [OECD i Eurostat, 2005, s. 48; Szarucki, 2009], ale także społeczne.

Widoczna jest jednak luka badawcza dotycząca innowacji z punktu widzenia produktów rehabilitacyjnych, a dokładniej produktów uniwersalnych mogących wspomagać rehabilitację.

### 1.2. Wymiary innowacji

Niniejszy artykuł skupia się na dwóch wybranych aspektach innowacji na wymiarach społecznym oraz procesowym.

Innowacja społeczna zasługuje na uwagę, ponieważ skupia się na elementach nowości i oryginalności. Ma więcej wspólnego z klasyczną definicją innowacji niż z definicją zmiany (a tak często definiuje się innowacje społeczne). Definicja ta jest uzupełniona o pięć rdzennych elementów innowacji społecznej (coreelements), które muszą być obecne by daną praktykę uznać za społecznie innowacyjną [Caulier-Grice, Davies, Patrick, Norman, 2012; Kwaśnicki, 2014]:

- nowość,
- funkcjonalność od pomysłu do realizacji,
- skuteczność,
- spełnienie potrzeby społecznej,
- poprawa zdolności społeczeństwa do działania.

Innowacja społeczna wskazuje na intencję rozwiązania problemów społecznych, zatem odsyła do procesów usprawniania relacyjnych (lub grupowych) aspektów funkcjonowania człowieka w wymiarze wspólnotowym [Bukowski, Rudnicki, Strycharz, 2012]. Istotny jest w niej ostateczny cel, któremu służy. Po wdrożeniu „społeczny wynalazek" ma wprowadzić zmianę polegającą na zwiększeniu ludzkiego dobrobytu [Mulgan, Tucker, Rushanara, Sander, 2007; Pol, Ville, 2009]. Dlatego innowacja społeczna powinna – aby zostać za taką uznana – wpływać dodatnio na jakość życia bądź na wzrost kluczowych wskaźników ilościowych związanych z ludzkim życiem. [Bukowski, Rudnicki, Strycharz, 2012]. Za taką innowację można uznać stworzenie produktu uniwersalnego wspomagającego rehabilitację, który jest produktem niewykluczającym, dedykowanym szerokiemu gronu odbiorców. Dzięki temu, że jest interesujący wzorniczo nie stygmatyzuje a może przyczynić się do zmniejszenia, a czasami wręcz całkowitego zniwelowania wykluczenia społecznego. Dlatego autorzy niniejszego opracowania skupili się na tym wymiarze innowacyjności.

Drugim wymiarem innowacji, który jest istotny dla autorów, to wymiar procesowy, w tym przypadku design management.

Innowacja procesowa to wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji, dystrybucji i wspierania działalności w zakresie wyrobów i usług [OECD i Eurostat, 2005, s. 48]. Takim rodzajem innowacji jest design management.

Design management ma zastosowanie w wielu dziedzinach, w tym modzie, architekturze, mediach, rozrywce, projektowaniu oprogramowania i gier komputerowych, czy ogólnie w projektowaniu produktów. Sposób w jaki jest postrzegany w różnych sferach: biznesie, inżynierii, technologii czy w dyscyplinach twórczych jest różny i zależy od charakteru konkretnego przedsiębiorstwa [Best, 2009, s. 16].

Design management jest bardzo szybko rozwijającą się gałęzią przemysłu, nauki, inżynierii i technologii, a także sztuki. Jest to jedna z koncepcji zarządzania, której operacjonalizacja następuje poprzez wdrożenie metodyki design management w przedsiębiorstwie lub zespołach projektowych,

wraz z metodami i technikami pomocniczymi. Wiele firm o renomie globalnej w tym między innymi Kraft, Samsung czy Procter & Gamble, zawdzięcza swój sukces właśnie stosowaniu design management [Ramaswamy, Gouillart, 2010].

Interesująca jest relacja między zastosowaniem nowoczesnego designu i projektowania uniwersalnego w budowie urządzeń rehabilitacyjnych, a zwiększeniem skuteczności leczenia i rehabilitacji, poprawą jakości życia użytkowników takich produktów zarówno w aspekcie fizycznym jak i ekonomicznym. Nowoczesny, empatyczny design, sugerujący humanistyczną więź konstruktorów tych urządzeń z ich użytkownikami, design będący dowodem oddania i zaangażowania producenta w ideę i los użytkowników, może wydajnie motywować użytkowników i odzierać traumatyczny proces rehabilitacji z odium czynności opresyjnej i świadczącej o czasowym, lub trwałym wykluczeniu ze społeczeństwa. Możliwość zastosowania jednego produktu wspomagającego proces rehabilitacji na wielu polach eksploatacji oraz dla użytkowników w każdym wieku może przyczynić się do poprawy sytuacji rodzinnej, społecznej i ekonomicznej.

## 2. Osoby z niepełnosprawnością.

W Polsce mamy 4,7 mln osób niepełnosprawnych, co stanowi 12,2 % populacji [Będzicka, 2012] sprawia to, że dla osób zainteresowanych poszukiwaniem nisz projektowych i ekonomicznych oraz miejsc do inwestycji ta dość duża grupa odbiorcza i powinna zacząć być głębiej analizowana. Ponadto Polacy żyją coraz dłużej, sprawniej działa opieka medyczna, co pozwala na przeżycie, czy powrót do funkcjonowania w społeczeństwie osobom kiedyś skazanym na śmierć, czy absolutną zależność od otoczenia. Taki stan rzeczy doprowadza do pojawienia się coraz większej ilości osób z niepełnosprawnościami, czy osób starszych w miarę samodzielnych, dla których warto opracowywać produkty niestygmatyzujące ale ułatwiające i wspomagające samodzielne funkcjonowanie. Z punktu widzenia nakładów finansowych i odpowiedzialności społecznej bardzo cennym może być w takiej sytuacji zastosowanie projektowania uniwersalnego do tworzenia nowych produktów z myślą o coraz szerszym gronie odbiorców. Stąd też założenie, że innowacja na polu projektowania połączona z ekonomią i design managementem może być bardzo mocno związana i opierana na projektowaniu uniwersalnym. Kiedy na początku lat 70. szwedzcy projektanci, otworzyli się na potrzeby wykluczonych grup społecznych w naturalny sposób stali się pionierami badań nad prospołecznym „designem uniwersalnym". Najistotniejszym punktem w ich działaniach było przekonanie, że trudności życia codziennego biorą się raczej ze złego wzornictwa niż z fizycznej ułomności ludzi [Ocias, 2003; www.redesignmag.pl/artykuly/design-dla-kazdego/].

Pierwsze działania ruchu design for all skupiały się ze względu na potrzeby specyficznych użytkowników głównie na ograniczaniu barier architektonicznych - tymi użytkownikami są nie tylko osoby z fizyczną czy psychiczną niepełnosprawnością, ale również osoby starsze, matki z małymi dziećmi w wózkach, dzieci do lat 12. Kiedy projektanci zaczęli dostrzegać problemy marginalizowanych dotychczas grup społecznych zauważyli, że „dobrze wykonane przedmioty

codziennego użytku powinny być dostępne dla wszystkich" [Ocias, 2003; www.redesignmag.pl/artykuly/design-dla-kazdego/]. Wraz z rozpowszechnianiem się idei projektowania uniwersalnego i coraz większym zainteresowaniem ze strony projektantów, określono najważniejsze reguły, do których należy się stosować chcąc projektować dla wszystkich. Autorami tych reguł są najbardziej zagorzali propagatorzy idei design for all: Bettye Rose Connell, Mike Jones, Ron Mace, Jim Mueller, Abir Mullick, Elaine Ostroff, Jon Sanford, Ed Steinfeld, Molly Story i Gregg Vanderheiden. [Błaszak, Przybylski, Brzezińska, 2010] W wyniku pracy tych osób określono 7 reguł projektowania uniwersalnego w oparciu o które powinno się projektować produkty dla szerokiego grona odbiorców:

- równe szanse dla wszystkich - niwelowanie barier,
- elastyczność w użyciu - dostosowanie do różnych potrzeb,
- prostota i intuicyjność użytkowania ,
- postrzegalność informacji – wielomodalność,
- tolerancja błędu,
- niewielki wysiłek fizyczny podczas użycia,
- rozmiar i przestrzeń wystarczające do użycia.

W świetle powyższych reguł szerokie podejście do niepełnosprawności może stać się istotą rozważań o społecznej roli innowacyjności produktów uniwersalnych. Dzięki postępowi medycyny powszechne stało się wprowadzenie uczestnictwa w zabiegach rehabilitacyjnych, jako elementu codzienności, odartej z odium wstydu przed resztą społeczeństwa. Niepełnosprawność czy deficyt zdrowotny, lub fizyczny stały się bardziej powszechne, a zatem stosunkowo normatywne. Z kolei możliwości doskonalenia ciała i kondycji również zwiększyły się – co w konsekwencji uczyniło niektóre z dawnych normatywów fizycznych współczesną niepełnosprawnością jaką może być na przykład nadwaga. Stąd wywieść można funkcjonalną, współczesną definicję niepełnosprawności, z punktu widzenia zadań dla projektanta – człowiek niepełnosprawny to dziś niejednokrotnie jednostka, która jest w trakcie nieukończonego procesu formatowania swojej fizykalności – jakkolwiek cele walki z niepełnosprawnością zaczynają już mocno wykraczać poza najbardziej fundamentalny postulat walki o zachowanie życia i zdrowia.

### 2.1 Projektowanie dla osób z niepełnosprawnością.

Projektowanie dla osób z niepełnosprawnością to bardzo dziewiczy obszar na rynku wzornictwa, najczęściej dlatego, że kojarzy się ono głównie z projektowaniem sprzętu wspomagającego rehabilitację. W konsekwencji przekłada się to na fakt, że realizacje te nie mają większego grona odbiorców i nie są tak atrakcyjne dla młodych twórców. Najczęściej zajmują się nimi inżynierowie i konstruktorzy, tworząc produkty bardziej przypominające dawne narzędzia tortur, ale za to o niezniszczalnej, niemal wiecznej konstrukcji. Taki obraz produktów przeznaczonych dla osób

niepełnosprawnych wyraźnie wskazuje, że jest to znakomita nisza dla projektantów i uwydatnia potrzebę kształcenia młodych adeptów tej dziedziny w taki sposób, aby umieli oni rozmawiać z osobami z niepełnosprawnością i poszukiwać sposobów na rozwiązywanie ich problemów. Istnieje konieczność kształcenia świadomych projektantów, wrażliwych na potrzeby innych, wykształconych do realizowania innowacyjnych projektów o charakterze uniwersalnym. [Miarka, 2016].

Praca dla osób z niepełnosprawnością nie może się ograniczać jedynie do sprzętu rehabilitacyjnego, wózków inwalidzkich czy pionzatorów. Wprowadzanie idei projektowania uniwersalnego może znacznie poszerzyć grono odbiorców wzornictwa – przedmiotów codziennego użytku – o osoby z niepełnosprawnością oraz tak zwanych użytkowników ekstremalnych jakimi są: rodzice z małymi dziećmi, kobiety w zaawansowanej ciąży, osoby poważnie otyłe, osoby leworęczne, szczególnie wysokie lub niskie. Grono użytkowników wykluczanych poszerzają dzieci w wieku 3–12 lat, oraz seniorzy w wieku 60–89 lat. Dlatego też kiedy obliczy się procentowy skład potencjalnie wykluczanych odbiorców wzornictwa wyniknie, że pomija się potrzeby prawie 80% populacji [Miarka, 2016].

Projektowanie wzornicze produktów jest dziedziną, która ma bardzo bliskie związki z innowacją i poszukiwaniem nowych rozwiązań. Właściwie innowacja jest nieodłącznym elementem procesu projektowego, choć czasem nie jest to widoczne na pierwszy rzut oka. Z kolei projektowanie produktów przeznaczonych do wspomagania procesów rehabilitacji wymaga od twórcy poza samą inwencją i próbą znalezienia rozwiązania innowacyjnego nieco bardziej empatycznego i bezpośredniego zaangażowania. Często zdarza się że użytkownikiem takiego sprzętu jest osoba na co dzień sprawna, która uległa wypadkowi i tylko chwilowo boryka się z pewnymi ograniczeniami, ale najczęściej użytkownikami produktów wspomagających rehabilitację są osoby z nabytą bądź wrodzoną niepełnosprawnością. Środowisko tych osób już od lat postuluje o nie nazywanie ich osobami niepełnosprawnymi, ale osobami z niepełnosprawnością, co zdecydowanie trafniej oddaje charakter trudności z jakimi muszą się mierzyć w życiu codziennym. Przecież nie są całkowicie niesprawni najczęściej niepełnosprawność przejawia się tylko w niektórych aspektach funkcjonowania. Dlatego też od wielu lat w środowisku projektantów i osób zajmujących się szeroko problematyką rehabilitacji opisując zagadnienia związane z projektowaniem produktów wspomagających rehabilitację używa się określenia osoby z niepełnosprawnością.

Projektowanie tak pozornie niewdzięcznych produktów, jakimi są urządzenia rehabilitacyjne, może stać się źródłem satysfakcji zawodowej, jeśli towarzyszy temu odpowiednio uformowana świadomość uczestnictwa w interakcji międzyludzkiej, z całą jej sferą zależności potrzeb i emocji, podobną w istocie do tej, jaką spotykamy w relacji artysta – odbiorca dzieła sztuki. Praca designera tego typu urządzeń może osiągnąć nowy wymiar – z doradcy i podwykonawcy może on stać się konceptualistą i wizjonerem, budującym więź z odbiorcą. Ponadto dla producenta lub firmy wdrażającej produkt może to być wartością dodaną i stanowić źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Istotną kwestią jest wywołanie u projektantów i producentów świadomości co do odrębności i istoty grupy odbiorczej, jaką są użytkownicy urządzeń rehabilitacyjnych. Dużą rolę odgrywa tu proces

edukacyjny, gwarantujący przyszłemu projektantowi nie tylko merytoryczne kompetencje designerskie, ale i humanistyczne i filozoficzne podstawy określania potrzeb i odczuwania, jakie reprezentują grupy odbiorcze. Nie chodzi tu jednakże wyłącznie o wyrabianie u projektanta pobudek i odruchów altruistycznych. W realiach rynku każda grupa użytkowników może i powinna być traktowana jako problem i zadanie realizacyjne, osiągnięcie zaś celu, jakim jest zaspokojenie potrzeb odbiorczych dowolnej grupy może dawać satysfakcję zawodową i finansową oraz być dowodem profesjonalizmu, a także skuteczności rynkowej projektanta.

Historyczne uwarunkowania zawsze marginalizowały wysiłek projektowy, szczególnie zaś designerski, właściwy powstawaniu tego typu urządzeń. Współcześnie sytuacja ta zmienia się dynamicznie, wraz z dynamiką rozwoju nauk medycznych, i co ważniejsze, świadomości społecznej. Zmianie ulega przecież sama definicja niepełnosprawności, przenosząc mentalnie punkt ciężkości roli społecznej, jaka przypisana jest niepełnosprawnym, jak i ludzkiej aktywności, zorientowanej na pomoc dla nich.

Przyczyn dla których tworzenie produktu uniwersalnego jest interesujące dla projektanta jest coraz więcej, ale z pewnością coraz częściej ma na to wpływ design management.

## 3. Produkt uniwersalny – innowacyjny produkt rehabilitacyjny – analiza przypadku.

### 3.1. Metoda badawcza

W celu rozwiązania problemu badawczego i odpowiedzi na pytanie, postawione w artykule, czy produkt rehabilitacyjny, który poprzez innowacyjne podejście do projektowania stając się produktem uniwersalnym przyczyni się do zmniejszenia wykluczenia / izolacji społecznej osób z niepełnosprawnością, autorzy zdecydowali się na zebranie danych przeprowadzając jednocześnie eksperymenty wraz z obserwacją uczestniczącą.

Projektowanie produktów przeznaczonych do rehabilitacji osób z niepełnosprawnością wymaga od projektanta dogłębnego poznania procesów użytkowych takich produktów - czyli ich programów terapeutycznych, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji niepożądanych, czy wręcz potencjalnie szkodliwych dla pacjentów. Jedną z najbardziej efektywnych metod zbierania danych dla projektanta jest obserwacja uczestnicząca, która w środowisku projektantów nazywana jest również badaniami w warunkach rzeczywistych. Stosowanie tej metody jest szczególnie wskazane ponieważ suche fakty podane w brief'ie projektowym od firmy – zleceniodawcy, nie zawsze uwzględniają potrzeby bezpośredniego - docelowego użytkownika. Projektant obserwując proces użytkowy obiektu, który ma być przeprojektowany lub obiektu o podobnym procesie użytkowym do tego, który ma zaprojektować, jest w stanie zwrócić uwagę na sporo niuansów mogących umknąć podczas konstruowania założeń do realizacji produktu.

Do analizy zebranych danych skorzystano z metody badawczej jaką jest case study. Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i

wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska, celem 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 [Pieter, 1967].

Wybór metody badawczej jaką jest analiza przypadku był podyktowany małą populacją, którą można było zbadać, ponieważ zagadnieniem projektowania produktów uniwersalnych zajmuje się nadal niewielu projektantów oraz faktem, że stworzenie produktu uniwersalnego z funkcjami rehabilitacyjnymi był eksperymentem projektowym.

Do stworzenia analizy przypadku wykorzystano dane zebrane podczas prowadzonej przez jednego z autorów tekstu obserwacji uczestniczącej. Miała ona miejsce w trakcie tworzenia i testowania produktu uniwersalnego. Badania prowadzono w Polsce w latach 2003-2016 w trzech instytucjach oraz podczas terapii domowej. Pierwszą grupą badanych były dzieci po operacjach kardiologicznych przebywające na Oddziale Kardiochirurgii Instytutu Centrum Zdrowia Matki Polki w Łodzi. Druga grupa to dzieci z wadami postawy, skoliozą, porażaniem mózgowym, autyzmem i ADHD obserwowane podczas zajęć terapeutyczno-rehabilitacyjnych prowadzonych na basenie przez magistra fizjoterapeutę. Kolejne miejsce analizy to Fundacja Jaś i Małgosia w Łodzi gdzie produkt testowały dzieci z Zespołem Downa i niepełnosprawne intelektualnie. Ostatnią grupą były osoby dorosłe - seniorzy prowadzący samodzielnie - po konsultacji z fizjoterapeutą terapię przywracającą sprawność po drobnych urazach. Podczas badania przeprowadzono wywiady z terapeutami, dokumentowano terapię w salach rehabilitacyjnych i wiele godzin spędzono na obserwacjach uczestniczących.

### 3.2. Tło badania

Ponieważ z natury rzeczy projektant obdarzony jest (lub powinien być) empatią jego bezpośredni kontakt z finalnym użytkownikiem może mieć bardzo pozytywny wpływ na wykreowanie nowego produktu. Szczególnie istotne jest to podczas próby poszukiwania rozwiązań innowacyjnych na rynku produktów mających wspomagać rehabilitację człowieka. Możliwości działań projektanta w obszarze sprzętu rehabilitacyjnego ze względu na specyfikę tego obszaru są ograniczone. Najczęściej sprzęt ten jest wytwarzany przez niewielkie zakłady rzemieślnicze wyspecjalizowane w określonych technologiach wytwarzania i obróbce materiałów takich jak drewno i metal. Pojawiający się na rynku sprzęt ma za zadanie wytrzymać kilka lat w przychodni, w której będzie intensywnie eksploatowany przez bardzo różnych użytkowników. Monotonność pewnych ruchów i co za tym idzie działających sił może osłabiać pewne miejsca w konstrukcji stąd najczęściej sprzęty te wyglądają jak narzędzia tortur - niczym nie okrywana bardzo prosta - stalowa konstrukcja, pokrętła z tworzywa sztucznego w czarnym kolorze, skórzane dodatki oraz metalowe sprzączki.

Kolejnym aspektem niezmiernie istotnym - jeszcze ciągle - jest cena za jaką kupuje się finalny produkt - im taniej i na dłużej - tym lepiej. W takiej sytuacji wygląd urządzenia, materiały z jakich zostało wykonane oraz wpływ tego wyglądu na psychikę pacjenta nie jest już istotny. Takie podejście raczej

nie zachęca do szukania, czy wprowadzania innowacji na rynku sprzętu, który jest dość chłonny i przyjmie kolejne tanie oraz nieatrakcyjne wizualnie konstrukcje o znanej zasadzie działania. Trudno wprowadzić na rynek nowy nawet atrakcyjny wizualnie produkt jeżeli nie zachowa się uniwersalności, wytrzymałości oraz niskich kosztów produkcji i zakupu.

Nie mniej jednak dla eksperymentu podjęto próbę sprawdzenia czy możliwe jest choć w pewnym zakresie zastąpienie wybranych urządzeń rehabilitacyjnych innowacyjnym produktem uniwersalnym o zupełnie innym wyglądzie i zasadzie działania. Empatyczne podejście projektanta wspomogło zwrócenie uwagi na konieczność pomyślenia o psychicznym wpływie formy urządzenia na już dość mocno zapewne cierpiącego użytkownika. Chęć całkowitej zmiany formy produktu wspomagającego rehabilitację doprowadziła do szeregu wywiadów z terapeutami, odwiedzin w salach rehabilitacyjnych i wielu godzin spędzonych na obserwacjach uczestniczących. Podczas tych badań zauważono, że wiele czynności, które wykonują pacjenci dość mechanicznie nie powoduje żadnego wizualnego skutku, co przekłada się na brak motywacji do kolejnych działań. Podczas pogodnych dni, których nie mamy w nadmiarze, już samo siedzenie w zamkniętym, często dusznym pomieszczeniu, w którym odbywa się rehabilitacja jest przygnębiające. Podczas wywiadów z terapeutami okazało się, że szereg ćwiczeń pacjenci mogliby wykonywać w swoich domach, czy w drodze do pracy w tramwajach czy autobusach, ale nie każdy sprzęt się do takich działań nadaje, jego wygląd bowiem może powodować w takich miejscach swego rodzaju wykluczenie społeczne. Między innymi na takiej podstawie oraz w oparciu o wiedzę i doświadczenie z poprzednich realizacji sprzętu rehabilitacyjnego pojawiła się idea zaprojektowania produktu wspomagającego rehabilitację - ale o charakterze uniwersalnym. Uniwersalność tego produktu w rozumieniu projektanta przejawiała się w maksymalnie dużej grupie potencjalnych użytkowników o zróżnicowanych schorzeniach, różnym wieku, ale co najważniejsze dającego się zastosować w różnych środowiskach, eliminując wykluczenie społeczne podczas rehabilitacji i normalnego funkcjonowania. Bardzo ważnym aspektem była też możliwość zastosowania współczesnych technologii i nowoczesnych materiałów szczególnie w kontekście ich faktury, kolorów oraz spełnienia wszelkich norm produkcyjno-handlowych. Powstał produkt w formie kolorowych mat o grubości od 2 do 10 mm z szeregiem odpowiednio zaprojektowanych otworów, nacięć i frezów wykonanych z posiadającej wszelkie atesty bezpieczeństwa pianki EVA.

### 3.3. Analiza przypadku

Powstały produkt poddano badaniom w warunkach rzeczywistych na czterech polach działań wspomagających rehabilitację.

Pierwszą grupą testującą były dzieci przebywające na oddziale pooperacyjnym szpitala kardiologicznego, dla tych dzieci wskazana jest aktywność fizyczna, ale nie może się łączyć z nadmiernym a czasem nawet żadnym wysiłkiem fizycznym. Forma badanego produktu składająca się z lekkich a zarazem dość dużych gabarytowo mat stymulowała dzieci do zabawy nie obciążając nadmiernie ich osłabionych serc. Terapeuci mogli dość swobodnie konstruować programy

rehabilitacyjne dostosowane do wieku, zainteresowań i możliwości ruchowych dzieci, co powodowało, że dzieci podczas rehabilitacji nie czuły się dodatkowo izolowane w sali ćwiczeń.

Drugą grupą, która testowała maty były dzieci z Zespołem Downa oraz inne upośledzone intelektualnie. W tym przypadku chodziło bardziej o sprawdzenie czy dzieci te będę w stanie wykorzystać maty do zabaw ruchowych oraz pod opieką terapeuty do wykonywania zadanych czynności mających na celu naukę samoobsługi, czy też czynności dnia codziennego. Również w tej grupie zaobserwowano pozytywną reakcję na produkt oraz zainteresowanie dzieci matami i elementami dodatkowymi. Ponadto dzieci takie mogłyby z tymi produktami bawić się, ćwiczyć, a przy tym rehabilitować również w przestrzeni publicznej, co ograniczało w pewnym stopniu wykluczenie społeczne.

Bardzo silny potencjał mat potwierdziły testy przeprowadzone na basenie podczas zajęć terapeutycznych. Dzięki bardzo dużej wyporności i charakterystycznym dla pianki EVA właściwościom maty stanowiły doskonałe uzupełnienie programu terapeutycznego zapewniając jednocześnie użytkownikom komfort i bezpieczeństwo. W tym przypadku produkt uniwersalny o funkcjach rehabilitacyjnych nie izoluje dziecka w trakcie terapii, gdyż wygląda jak zabawka i tak jest traktowana.

Ostatnią grupą użytkowników, poddanych eksperymentowi, były osoby dorosłe i seniorzy, którzy wykorzystywali maty do działań wspomagających głównie w obszarze rehabilitacji kończyn górnych po złamaniach zwichnięciach, operacjach. Zadania dla tej grupy użytkowników miały być możliwe do wykonywania w domu lub dowolnym miejscu, co ograniczało w pewnym stopniu wykluczenie społeczne w trakcie terapii, ale co bardzo istotne przez szereg zadanych czynności prowadziło do widocznego efektu.

Dzięki dużej ilości elementów dodatkowych możliwe było ćwiczenie ruchów precyzyjnych, zaś zmienne grubości mat umożliwiały indywidualne dostosowanie oporu, na co często terapeuci zwracają uwagę. Obserwacje potwierdziły potencjał rozwiązania i możliwość szerokiego zastosowania mat dla wspomagania procesu rehabilitacji dzieci, osób dorosłych oraz seniorów zarówno w salach rehabilitacyjnych, domach, jak i na świeżym powietrzu oraz w wodzie.

Podczas badań i obserwacji poza potwierdzeniem możliwości wykorzystania mat do wspomagania rehabilitacji wyraźnie pojawiła się konieczność ograniczenia ilości elementów - pewnego ich pogrupowania i rozdzielenia dla poszczególnych celów wprowadzenia konfekcjonowania.

Testy z użytkownikami o różnych potrzebach potwierdziły, że tworząc produkt wspomagający rehabilitację można oprzeć się o reguły projektowania uniwersalnego a wręcz przeredagować je na założenia do projektu takiego sprzętu. U podstaw idei projektowania uniwersalnego leży założenie, że wszystko należy projektować z myślą o wszystkich potencjalnych użytkownikach. Dlatego też projektowanie uniwersalne nazywa się naprzemiennie projektowaniem niewykluczającym czy ideą design for all [Błaszak Przybylski, Brzezińska, Warszawa 2010; Budny 2004] i jest sposobem na ograniczenie wykluczenia społecznego, a co za tym idzie jest społecznym wymiarem innowacji.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań nie można uogólniać wyników, gdyż analiza przypadków nie odnosi się do ogółu populacji.

Przeprowadzone w szpitalach i ośrodkach rehabilitacji badania produktu potwierdziły, że przy dobrze zaplanowanym procesie użytkowym, odpowiednim materiale oraz wystarczającej ilości elementów możliwe jest stworzenie produktu zaspokajającego potrzeby użytkowników w różnym wieku z diametralnie różnymi potrzebami ruchowymi. Na tej podstawie można wywnioskować, że zaprojektowane i przebadane maty to, zgodnie z literaturą przedmiotu, innowacyjne rozwiązanie poszerzające spectrum produktów rehabilitacyjnych.

Dodatkowym atutem mat jest to, że ich wygląd w żaden sposób nie nawiązuje do estetyki sprzętów rehabilitacyjnych, co również jest innowacją w tym zakresie. Połączenie w jednym obiekcie wielu możliwych form użytkowania w zmiennych środowiskach może dodatkowo sprawić, że produkt będzie mógł towarzyszyć użytkownikowi znacznie dłużej. Dla dziecka od urodzenia jako zabawka, następnie jako pomoc w nauce pływania, liczenia wspomagania koordynacji wzrokowo-ruchowej. Dla młodzieży i osób dorosłych do aktywności w wodzie, czy czasowej lub stałej rehabilitacji. Nawet seniorzy mogą wykorzystywać maty do rehabilitacji lub wspomagania swojej aktywności fizycznej w wodzie.

Na podstawie analizy literatury innowacja społeczna powinna rozwiązywać problemy społeczne. Główną innowacją analizowanego produktu jest możliwość jego uniwersalnego wykorzystywania ze szczególnym uwzględnieniem pola rehabilitacji, co jest ograniczeniem wykluczenia społecznego.

Nowocześnie projektowany i produkowany sprzęt rehabilitacyjny wywołuje wrażenie zaangażowania projektantów w los użytkownika i rehabilitanta, co wzmaga jego wiarę w skuteczność i celowość działań rehabilitacyjnych, co jest zgodne z literaturą z zakresu design management. Niewątpliwie, w przypadku sprzętu do samodzielnego użytkowania, może to mieć bezpośredni wpływ na postawy konsumpcyjne. Metoda tworzenia mat, w tym projektowania i testowania prototypów, jest przykładem wykorzystania design management w praktyce.

Innowacyjność w sprzęcie wspomagającym rehabilitację można podzielić na dwa obszary. Pierwszy to wykorzystywanie nowoczesnych materiałów i technologii do produkowania sprzętu, a drugi to poszerzanie grona odbiorców przez projektowanie szerokiego procesu użytkowego pozwalającego wykorzystywać produkt użytkownikom o różnych potrzebach ograniczając wykluczenie społeczne. W badanym przypadku jest to przykład innowacji społecznej. Wprowadzenie do przedmiotów codziennego użytku funkcji rehabilitacyjnych może również stanowić akcent innowacyjności w projektowaniu.

Niezależnie od realnego faktu istnienia sfer tabu i tematów wstydliwych także w świecie projektowania, w przypadku urządzeń rehabilitacyjnych myśl designerska powinna iść w parze z modnym w ostatnich latach postulatem nauk medycznych, aby w trosce o pacjenta nie skupiać się jedynie na fundamentalnym bezpieczeństwie jego zdrowia i zachowaniu życia, ale także, w przypadku chorób i przewlekłych deficytów zdrowia, na zapewnieniu maksymalnego komfortu i jakości życia. Obcowanie z nieuniknioną koniecznością, jaką jest sprzęt rehabilitacyjny, w atmosferze pozytywnych emocji, jakie daje odczucie

estetyczno-ergonomiczne wynikające z użycia nowoczesnego, empatycznego designu, doskonale wpisuje się w ten nurt.

Analizowany przypadek jest przykładem zastosowania design management w praktyce. Autorzy chcą w przyszłości przeprowadzić dalsze badania w tym obszarze i dowiedzieć się m.in. w jakich innych dziedzinach projektowania jest stosowany design management.

## Bibliografia


1. Baruk J., 1992, *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa*, UMCS, Lublin.
2. Baruk J., 2006, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
3. Best K., 2009, *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN.
4. Błaszak M., Przybylski Ł., Brzezińska A. (red.), 2010,. *Rzeczy są dla ludzi niepełnosprawność i idea uniwersalnego projektowania*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
5. Budny J., 2004, *Projektowanie dla wszystkich, Biblioteczka dla Osób Niepełnosprawnych*, Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji,.
6. Bukowski A., Rudnicki S., Strycharz J., 2012, *Społeczny wymiar innowacji*, Zarządzanie Publiczne, Nr 2(20), s. 13-23.
7. Caulier- Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W., 2012, *Defining Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE),* European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
8. Drucker P.,2004, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa.
9. Grudzewski W., Hejduk I., 2000, *Rozwój i implementacja organizacji inteligentnej*, w: Grudzewski W., Hejduk I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa s. 139.
10. Kwaśnicki W., 2014, *Jak wspierać rozwój innowacji społecznych?,* w: Olejniczuk-Merta A., (red.) *Innowacje społeczne. Od idei do upowszechniania efektów*, Warszawa: Monografie IRWIK, s. 28.
11. Łobesko S., 2005, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
12. Matejun M., Więckowska A., 2012, *Zakres i uwarunkowania zarządzania innowacjami w mikro i małych przedsiębiorstwach regionu łódzkiego*, Współczesne Zarządzanie, nr 1/2012, s. 76- 84.
13. Miarka A., 2013, *Projekt zestawu mat rehabilitacyjnych i badanie możliwości ich zastosowania w zmiennych środowiskach przez różnych użytkowników* w: Lewandowski J., Wiśniewski Z. (red.) *Ergonomia niepełnosprawnym - aktywacja życia, pomoce rehabilitacyjne, działania wspomagające,* Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 57- 75.

14. Miarka A., 2016, *Rzecz wspomagająca rehabilitację – produkt uniwersalny*, Wydawnictwo ASP im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi
15. Mulgan G., Tucker S., Rushanara A., Sanders B., 2007. *Social Innovation. What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelarated*, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School, Oxford.
16. Nasierowski W. 1997, *Zarządzanie rozwojem techniki*, Poltext, Warszawa.
17. Ocias J., 2003, *Forma jako wyraz troski o użytkownika*, Kwartalnik 2+3 d, październik, s. 46-51.
18. Osęka M., Wipijewski, J., 1985, *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*, PWN, Warszawa.
19. Pieter J., 1967, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław.
20. OECD i Eurostat, 2005, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*.
21. Pol E., Ville S. 2009, *Social innovation: Buzz word or enduring term?* , The Journal of Socio-Economics, nr 38, s. 878- 885.
22. Ramaswamy V., Gouillart F., 2010, *Building the Co-Creative Enterprise*, Harvard Business Review, October, s. 100- 109.
23. Schumpeter J., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
24. Szarucki, M., 2009, *Badanie innowacji wg metodologii Oslo*, www.naukaigospodarka.pl, dostęp z dnia 29.06.2009 r..
25. Rędziak B., 2012, *GUS: Są wstępne wyniki spisu powszechnego*, www.niepelnosprawni.pl/ledge/x/116886, dostęp z dnia 27.07.2017 r.
26. www.redesignmag.pl/artykuly/design-dla-kazdego/, dostęp z dnia 27.07.2017 r.

## Streszczenie

Działania innowacyjne mogą mieć różnorodny charakter, począwszy od działań naukowym, poprzez badawcze, techniczne, organizacyjne, finansowe czy handlowe, a czasem wszystkie naraz. Ich celem jest opracowanie i wdrożenie nowych, bądź w istotnym stopniu ulepszonych produktów czy procesów. Projektowanie dla osób z niepełnosprawnością to bardzo dziewiczy obszar na rynku wzornictwa, najczęściej dlatego, że kojarzy się ono głównie z projektowaniem sprzętu wspomagającego rehabilitację. W konsekwencji przekłada się to na fakt, że realizacje te nie mają większego grona odbiorców i nie są tak atrakcyjne dla projektantów. Najczęściej zajmują się nimi inżynierowie i konstruktorzy, tworząc produkty bardziej przypominające dawne narzędzia tortur, ale za to o niezniszczalnej, niemal wiecznej konstrukcji. Taki obraz produktów przeznaczonych dla osób niepełnosprawnych wyraźnie wskazuje, że jest to znakomita nisza dla projektantów i uwydatnia potrzebę uatrakcyjnienia i innowacyjnego podejścia do tych produktów. Innowacyjność ma wynikać z umiejętności rozmowy z osobami niepełnosprawnymi i poszukiwać sposobów na rozwiązywanie ich

problemów, tak aby produkt, mimo swojego celu terapeutycznego miał charakter uniwersalny. Produkty dla osób niepełnosprawnych nie mogą się ograniczać jedynie do sprzętu rehabilitacyjnego, wózków inwalidzkich czy pionzatorów. Wprowadzanie idei projektowania uniwersalnego może znacznie poszerzyć grono odbiorców wzornictwa – przedmiotów codziennego użytku – o osoby niepełnosprawne.


- **Summary**

Innovative operations can have various character starting with scientific processes, via research, technical, organizational, financial or trade actions, and sometimes all at once. Their aim is to draw up and implement new or significantly improved products or processes. Designing for the disabled is a very undiscovered area on the pattern-designing market, most often because it is associated with devices which support rehabilitation. In consequence, it means that the realizations have a limited group of receivers and are not that attractive for designers. Usually, engineers and constructors deal with them creating products which remind us of old torture devices, however, they are indestructible in construction. Such image of those products for the disabled clearly indicates that it is a wonderful niche for designers and emphasizes the need to make those products more attractive and innovative. The innovativeness should stem from the ability to communicate with the disabled people and seek for methods to solve their problems in a way that will make the product universal despite its therapeutic purpose. Products for the disabled cannot be limited to rehabilitation equipment only e.g. wheelchairs or standing frames. Introducing the idea of universal designing can significantly broaden the circle of pattern-designing receivers – everyday-use items – with the disabled people.



**Słowa kluczowe**: innowacja, innowacja społeczna, design management, produkt rehabilitacyjny, produkt uniwersalny.

**Keywords:** innovation, social innovation, design management, rehabilitation product, universal product.

**JEL Classification:** M11, O35, O31.

# część 2

# DESIGN MANAGEMENT

Druga część cyklu jest poświęcona analizie zagadnienia design management. Skupia się ona na tym czym jest design management, jakie czynniki wpływają na jego szczególny charakter i co sprawia, że ma on tak istotny wpływ na funkcjonowanie artystów i projektantów na wolnym rynku sztuki oraz przedsiębiorstw, które korzystają z usług projektantów.

PISMO ŚRODOWISKA BADACZY PROBLEMÓW RYNKU
**dwumiesięcznik**

# handel wewnętrzny

• rynek • przedsiębiorstwo
• konsumpcja • marketing

2018
nr 6 (377) tom I
rocznik 64 (LXIV)

## Spis treści

Purchasers' Openess for Prosumption in the Ethnocentric Context – *Agnieszka Izabela Baruk* ..... 7

Innowacyjność przedsiębiorstw. Potrzeba publicznego wspierania komercjalizacji innowacji – *Jerzy Baruk* ..... 25

Imigracja obywateli Ukrainy do Polski – przyczyny oraz aspekty popytowe i strukturalne – *Anna Barwińska-Małajowicz* ..... 39

Niedobór wykwalifikowanych pracowników jako bariera rozwoju małych przedsiębiorstw w Polsce. Wyniki *Badania podmiotów małych* – *Andrzej Bąkowski, Agnieszka Piotrowska-Piątek, Małgorzata Sobieraj* ..... 58

Cooperation of Science, Business and Administration. Perception of Provincial Cities in Poland – *Kinga Bednarzewska* ..... 68

Czynniki motywujące do wstąpienia do studenckich organizacji non-profit na przykładzie „Board of European Students of Technology" (BEST) – *Monika Boguszewicz-Kreft, Michał Małecki* ..... 82

The Effects of Perceived Risk, Brand Value and Brand Trust on eWOM – *Magdalena Brzozowska-Woś* ..... 95

Starzenie się społeczeństwa szansą rozwoju przedsiębiorstw – *Katarzyna Caban-Piaskowska, Anna Miarka* ..... 110

Zachowania proekologiczne mieszkańców Polski w świetle badania sondażowego – *Izabela Cichocka, Jan Krupa, Andrzej Mantaj* ..... 121

Jakość usług stomatologicznych na przykładzie Uniwersyteckiego Centrum Stomatologii i Medycyny Specjalistycznej Sp. z o.o. w Poznaniu – *Kornela Cieślik, Katarzyna Przybylska* ..... 140

Katarzyna Caban-Piaskowska, Anna Miarka
Akademia Sztuk Pięknych im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi

# Starzenie się społeczeństwa szansą rozwoju przedsiębiorstw

## Streszczenie

Celem artykułu jest analiza zjawiska starzenia się społeczeństwa, w kontekście wykorzystania go przez przedsiębiorstwa, które będą umiały stosować projektowanie uniwersalne. Do zebrania danych wykorzystywano obserwacje uczestniczące, które miały miejsce w trakcie tworzenia i testowania produktu uniwersalnego oraz prowadzenia działalności dydaktycznej na terenie Polski w latach 2003-2018. Największe szanse rozwoju mają przedsiębiorstwa z branży spożywczej i chemii gospodarczej przygotowujące swoje produkty w taki sposób, aby były one łatwe w obsłudze i czytelnie opisane. W tym celu przedsiębiorstwa powinny korzystać z wyników badań prowadzonych przez projektantów z wykorzystaniem symulatora odczuć wieku starczego, a ponadto stosować w procesie projektowym reguły projektowania uniwersalnego.

**Słowa kluczowe:** starzenie się społeczeństwa, rozwój przedsiębiorstwa, projektowanie uniwersalne.

**Kody JEL:** D02, M21

## Wstęp

Artykuł ten jest poświęcony analizie zjawiska starzenia się społeczeństwa, które może zostać wykorzystane przez przedsiębiorstwa umiejące stosować projektowanie uniwersalne.

W części teoretycznej artykułu przedstawiono, czym jest zjawisko starzenia się społeczeństwa, i jak będzie ono przebiegało w Polsce oraz jaka będzie struktura wydatków osób 65+. Ponadto, opisano szanse na rozwój przedsiębiorstw uwzględniające nowe potrzeby i zachowania w starzejącym się społeczeństwie, czym jest wykluczenie społeczne w kontekście starzenia się społeczeństwa. W części praktycznej artykułu przedstawiono wyniki badań poświęconych działalności projektowej zorientowanej na zjawisko starzenia się społeczeństwa, które były prowadzone w latach 2003–2018.

Starzenie się społeczeństw w Europie i innych wysoko rozwiniętych krajach świata (Kurek 2008, s. 7), a w tym także w Polsce, jest już faktem. Polska należy do krajów, w których ta zmiana będzie szczególnie drastyczna – z jednego z najmłodszych obecnie krajów Unii Europejskiej, w 2060 roku stanie się najstarszym – a proces ten jest nieuchronny i w najbliższych kilkudziesięciu latach nieodwracalny (Okólski 2010, s. 37). Obecnie prowadzone są badania nad negatywnymi skutkami tego zjawiska oraz nad tym, w jaki sposób można mu przeciwdziałać. Starzenie się społeczeństwa to nie tylko zwiększenie liczby osób

w wieku 65+, ale także wydłużenie życia ludzi[1], więc także dłuższy okres konsumpcji, ponadto zapewne również pojawienie się innych potrzeb.

Nowe potrzeby osób starzejących się są szansą rozwojową dla przedsiębiorstw. Są one związane z wydłużeniem okresu pracy, zwiększeniem wydajności pracy osób starszych, a w konsekwencji również ich zatrudniania. Ponadto, sprostanie nowym potrzebom to także wprowadzenie nowych rozwiązań w różnych sektorach i stosowanie zasad projektowania uniwersalnego, a także przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu osób starszych.

W artykule postawiono hipotezę, że zjawisko starzenia się społeczeństwa jest szansą dla przedsiębiorstw, które będą umiały dostosować swoje działania do specyficznych potrzeb osób w wieku 65+.

## Zjawisko starzenia się społeczeństwa

Analizowane zmiany o charakterze demograficzno-społecznym są konsekwencją zjawiska określonego przez Dirka van de Kaa i Rona Lesthaeghe jako „drugie przejście demograficzne" (Kwak 2003). Charakteryzują się one m.in. spadkiem liczby urodzeń i małżeństw, przesuwaniem średniego wieku rodzenia i tworzenia związków – w kierunku starszych roczników, wzrostem liczby rozwodów i związków nieformalnych. Zjawisko to ma charakter globalny i występuje w krajach europejskich od połowy lat 60. minionego stulecia. Główną jego cechą są nie tylko zmiany towarzyszące procesom przejścia do nowoczesnej reprodukcji, lecz utrwalenie się tego procesu znacznie poniżej prostej zastępowalności pokoleń. Niska płodność wraz z systematycznym wydłużaniem długości życia oraz wzrostem znaczenia migracji prowadzi do zmniejszenia przyrostu naturalnego, a w konsekwencji do nieodwracalnych zmian struktury populacji (Kotowska 1998; Prusik 2017, s. 228).

Efektem tej zmiany jest zachwianie relacji między generacjami – liczbą najmłodszych i w wieku produkcyjnym, a liczbą ludności w wieku poprodukcyjnym. Starzenie się populacji jest to zwiększanie liczebności osób starszych przy jednoczesnym zmniejszaniu liczby dzieci. W literaturze przyjmuje się, że metrykalny próg starości to 60 lat (WHO) lub 65 lat (ONZ, Eurostat). Istnieje wiele miar i klasyfikacji stopnia zaawansowania starzenia społeczeństwa. Zgodnie z kryterium ONZ, za starą uznaje się populację, w której udział ludności w wieku 65 lat i więcej przekracza 7%. Z kolei odsetek powyżej 10% oznacza fazę zaawansowanej starości. Wśród klasycznych miar starzenia uwzględniane są następujące wskaźniki: struktura populacji w podziale na biologiczne grupy wieku: 0-14, 15-64, 65 i więcej (lub 0-14, 15-59, 60 i więcej), współczynnik starości demograficznej (old-age rate), wiek środkowy – mediana wieku populacji (median age) – jako miarę zaawansowania procesu starzenia wykorzystuje się medianę, tj. taki wiek, którego jedna połowa populacji jeszcze nie osiągnęła, zaś druga już ukończyła.

[1] Prognozy demografów wskazują na to, że do 2030 roku średnia długość życia mężczyzn w Polsce wzrośnie z obecnych 71,7 do 76,4 lat, a kobiet z 80,1 do 83,5 lat.

### *Zjawisko starzenia się społeczeństwa w Polsce*

Zjawisko starzenia się społeczeństwa, także w Polsce, jest jednym z dominujących współczesnych procesów demograficznych. Pierwsze badania nad nim były prowadzone już w drugiej połowie lat 50. XX wieku przez demografów (Szulc 1955; Rosset 1959). Od tamtego czasu badania były prowadzone w obszarze gerontologii społecznej, gerontologii klinicznej (geriatrii) i gerontologii eksperymentalnej (Halicka, Halicki 2017).

W latach 1989-2014 w Polsce liczba osób w starszym wieku wzrosła o ponad 2,9 mln, w tym największy wzrost – o 1 mln – odnotowano dla grupy 60-64 latków. Udział osób w wieku co najmniej 60 lat w ogólnej populacji wzrósł o 7,5 p.p., tj. z 14,7% w 1989 roku do 22,2% w 2014 roku. Zgodnie ze skalą starości opartej na medianie, wartość mediany z przedziału 30-34 lata oznacza ludność starą demograficznie. Polska znalazła się w tej fazie na początku lat 80. W końcu lat 90., ze względu na gwałtownie spadającą liczbę urodzeń, społeczeństwo polskie stało się społeczeństwem bardzo starym demograficznie (mediana 35 lat i więcej). W perspektywie do 2050 roku proces starzenia bardzo przyśpieszy i staniemy się jednym z najstarszych społeczeństw w Europie. Dramatyczny wzrost liczby osób starszych wystąpił już w pierwszych latach po 2015 roku − 65 lat ukończyły osoby urodzone w 1950 roku, w kolejnych latach populację ludzi starszych będą zasilały bardzo liczne roczniki wyżu urodzeń z lat 50. Przebieg zmian liczebności subpopulacji w wieku 65+ pokrywa się z występowaniem wyżów i niżów urodzeń w II połowie XX wieku. Po 2020 roku dynamika procesu ulegnie spowolnieniu aż do 2035 roku. Od tego momentu do 2050 roku nastąpi ponownie znaczne zwiększenie liczebności tej grupy wieku (konsekwencja wchodzenia w wiek starszy licznych roczników 1970-1985) (GUS 2014), a w 2060 roku staniemy się najstarszym społeczeństwem w Europie (Okólski 2010, s. 37).

### *Starzejące się społeczeństwo – zbiorowość niejednorodna*

Starość nie jest wiekiem jednakowym dla wszystkich, jest losem indywidualnym. „Każdy starzeje się na swój sposób" (Mossakowska, Więcek, Błędowski 2012, s. 8), a subpopulacja osób starszych w wieku 65+ nie jest zbiorowością jednorodną. Z uwagi na długość tego przedziału stosuje się różne podziały. WHO wyróżnia trzy etapy życia: 60-74 lata „młoda" starość (III wiek, *young old*), 75-89 lat − „dojrzała" starość (IV wiek, *oldest old*), 90 lat i więcej – długowieczność (*oldest old, long life*). W demografii często stosuje się podział na młodszy (60-69 lat) i starszy (70-79 lat) wiek poprodukcyjny oraz starość sędziwą (80 lat i więcej).

W kulturze współczesnych społeczeństw starość jest wyznaczana czynnikami społeczno-ekonomicznymi, które obejmują (Trafiałek 2002, s. 13):

- styl i poziom życia,
- poziom sprawności fizycznej,
- formy aktywności (zarówno preferowane przez osoby 65+ oraz faktycznie dostępne),
- kondycję instytucji opieki zdrowotnej,

- politykę społeczną wobec uprawnionych do korzystania ze świadczeń emerytalnych,
- postawy wobec starości i poziomu przygotowania do tego etapu życia.

Jednoznaczne ustalenie, od kiedy zaczyna się starość jest dość problematyczne, gdyż wiek metrykalny (kalendarzowy) nie odnosi się w takim samym stopniu do wieku biologicznego (poziomu zużycia organizmu) czy wieku czynnościowego (określającego stan sprawności intelektualnej i motorycznej) lub wieku społecznego (wyznaczonego przez wypełnianie ról społecznych) (Szukalski 2008, s. 154).

### *Starzenie się społeczeństwa a struktura wydatków*

Według badań i prognoz przeprowadzonych przez Migdał-Najman i Szreder wynika, że co prawda liczba osób w wieku 65+ w Polsce będzie wzrastać, to jednak ich siła nabywcza nie będzie na razie odgrywała znaczącej roli (Migdał-Najman, Szreder 2013). Oznacza to, że w ogólnej wielkości popytu konsumpcyjnego coraz większe znaczenie odgrywać będzie dochód osób w wieku emerytalnym. Zmiany te następować będą jednak powoli, a ich skala nie będzie duża w perspektywie następnych lat. Wzrostowi liczby emerytów towarzyszyć bowiem będzie zmniejszająca się relacja przeciętnej emerytury do średniej płacy. Zmniejszenie dochodów u liczebnie dużej grupy konsumentów spowoduje jednak zmiany w strukturze zakupów. Mniejszych wydatków należy się spodziewać m.in. na odzież, na transport (w tym na utrzymanie własnego samochodu), na posiłki w restauracjach.

Trzeba pamiętać, że charakter wydatków może się zmienić. Na przykład w Niemczech, kraju mającym podobne problemy demograficzne jak w Polsce, oczekuje się jedynie niewielkich zmian w strukturze konsumpcji w skali całej gospodarki, przy czym podkreśla się, że starzenie się społeczeństwa będzie miało silny wpływ na charakter popytu wewnątrz poszczególnych segmentów towarów i usług (Schaffnit-Chatterjee 2007).

Prawdopodobnie nie dojdzie do sytuacji, w której rynek będzie musiał w radykalnie większym stopniu niż obecnie dostosować się do gustów emerytów. Jednak w poszczególnych grupach towarów i usług potrzeby osób starszych będą musiały w przyszłości być uwzględnione w większym stopniu. Dotyczyć to może zarówno produktów żywnościowych, wymagających większego niż obecnie dostosowania do gustów i potrzeb emerytów, jak i towarów trwałego użytku, których obsługa uwzględniać będzie typowe oczekiwania (możliwości i ograniczenia fizyczne) osób starszych, np. brak konieczności głębokiego pochylania się, wyraźne oznakowanie przycisków, prostota w obsłudze (Migdał-Najman, Szreder 2013, s. 7).

Jednak także to zjawisko, choć wydaje się oczywiste, nie musi się pojawiać w tempie tak szybkim jak proces starzenia się społeczeństwa. Samo starzenie się bowiem też jest dynamiczne i to, co w zachowaniach konsumpcyjnych gotowi jesteśmy obecnie przypisać osobom w wieku 65 lat, może za kilkanaście lat być właściwością 70-latków lub 75-latków. Prawdopodobnie wraz z wydłużaniem się naszego życia przesuwać się też będzie na osi czasu przedział wieku, a wraz z nim wzorce zachowań, które obecnie określilibyśmy jako typowe dla osób w podeszłym wieku. Dodatkowo wydłużony okres aktywności zawodowej będzie również powodować spowolnienie pojawienia się tych zmian na rynku (Migdał-Najman, Szreder 2013, s. 8).

## Potrzeby osób starzejących się jako szanse rozwojowe dla przedsiębiorstw

Wzrost odsetka osób starszych w wieku 65+ wiąże się z koniecznością uwzględnienia zróżnicowanych potrzeb populacji zarówno podstawowych, jak i wyższego rzędu. Potrzeba jest związana z odczuwaniem przez osobę chęci zaspokojenia jakiegoś braku czy niedostatku związanych np. z warunkami życia, pozycją społeczną, kontaktami międzyludzkimi, poczuciem wartości i przydatności (Strelau 2007, s. 641-643), ale także warunkami konsumpcji.

Sprostanie potrzebom tej grupy społecznej wymaga wprowadzenia przemyślanych rozwiązań w zakresie polityki społecznej i zdrowotnej obejmując wiele sektorów, takich jak: budownictwo mieszkaniowe, transport, ubezpieczenia społeczne, finanse, edukację, zdrowie, produkcję żywności itp. Na aktywną starość niekorzystnie wpływa ubóstwo, wykluczenie społeczne, bezdomność, samotność, choroby cywilizacyjne (Król i in. 2011).

### *Starzejące się społeczeństwo w kontekście nowych potrzeb*

Starzenie się populacji jest zjawiskiem powszechnym i nieodwracalnym, a stopień zaawansowania procesu zależy od fazy rozwoju społeczeństwa. Grupa osób w wieku 65+ systematycznie powiększa się w wyniku wydłużania się ludzkiego życia. Osoby, które przestały już wykonywać pracę zawodową, oddają się aktywnościom w czasie wolnym, które wynikają ze wzorów realizowanych zgodnie z osobistymi potrzebami i obiektywnymi możliwościami (Prusik 2011, s. 220). Aktywność jest wrodzoną skłonnością lub zdolnością człowieka do działania, która daje możliwość poznawania rzeczywistości, jest uwarunkowana czynnikami osobowościowymi i rozumiana jako właściwość psychiczna przejawiająca się w fizycznych i intelektualnych działaniach (Zych 2001, s. 19). Należy pamiętać, że współcześni seniorzy, urodzeni w okresie drugiej wojny światowej i kilka lat po niej, wychowywali się i zakładali rodziny w warunkach postępu cywilizacyjnego i technologicznego oraz narastającej swobody obyczajowej (Szarota 2013, s. 19). Niesie to ze sobą konsekwencje dla obecnych przyzwyczajeń i upodobań (np. kulturalnych), także tych związanych z formami aktywności podejmowanymi w czasie wolnym (Prusik 2017, s. 231), a co za tym idzie nowych potrzeb.

Współcześni seniorzy i ich styl życia zmienili dość mocno wizerunek starości. Przenosząc indywidualne preferencje na obszary szerszej społecznej zbiorowości, społecznych interakcji – stali się współkreatorami przestrzeni życiowej. Obserwujemy zwiększenie roli potrzeb ludzi w podeszłym wieku, przy jednoczesnym proporcjonalnym spadku zainteresowania sprawami młodzieży (Toffler 1997, s. 434). W Polsce i w innych krajach idea aktywnego życia we wszystkich jego fazach, pomyślne starzenie się oraz samodzielna starość, upowszechniają się z dwóch powodów: dla obalenia mitów na temat starości i pejoratywnych skojarzeń oraz dla nadania właściwej rangi zasadzie ustawicznej partycypacji w życiu społecznym (Trafiałek 2013, s.198). Aktywność podejmowana przez seniorów w życiu społecznym sprzyja obalaniu stereotypów dotyczących starości, które niejednokrotnie są źródłem

ageizmu społecznego, który w odniesieniu do ludzi starszych wyraża się w dwóch sferach (Trempała 2014, s.11):

- w negatywnych postawach i stereotypowym spostrzeganiu ludzi starszych jako np. nieatrakcyjnych, niekompetentnych, słabych, schorowanych;
- w działaniach i społecznych praktykach dyskryminujących ludzi starszych, np. w zatrudnieniu, w dostępie do edukacji, nawet w dostępie do pewnych sposobów leczenia.

### *Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu w kontekście starzenia się społeczeństwa*

Dla osób starszych istotna jest jakość życia, wydajność czynnościowa, czyli niezależność, możliwość codziennego funkcjonowania bez pomocy osób trzecich (Mossakowska, Więcek, Błędowski 2012, s. 82), to znaczy, że nie chcą być wykluczani społecznie, co jest coraz częściej pojawiającym się problemem dla tej grupy wiekowej.

Wykluczenie społeczne występuje w literaturze przedmiotu obok terminów „marginalizacja", „ekskluzja" oraz „dyskryminacja". Samo „wykluczenie" utożsamiane jest z niemożnością bycia uczestnikiem ważnych społecznie aspektów życia społecznego, takich jak kwestie gospodarcze, polityczne czy kulturowe (Szacka 2003; Krawczyk-Blicharska, Nowak 2010, s. 217). Wykluczenie społeczne jest utożsamiane z relatywną deprywacją, dającą początek długotrwałemu procesowi nieuczestniczenia w różnych wymiarach życia społeczno-gospodarczego (Niewiadomska 2017, s. 115). Według *Narodowej Strategii Integracji Społecznej dla Polski,* wykluczenie społeczne to sytuacja uniemożliwiająca lub znacznie utrudniająca jednostce lub grupie zgodne z prawem pełnienie ról społecznych, korzystanie z dóbr publicznych i infrastruktury społecznej, gromadzenie zasobów i zdobywanie dochodów w godny sposób (*Narodowa Strategia Integracji Społecznej dla Polski* 2003, s. 23).

### *Projektowanie uniwersalne*

Doskonałym źródłem wiedzy i wsparciem merytorycznym przy projektowaniu przedmiotów i usług dla konsumentów o szczególnych potrzebach, w tym również dla seniorów, jest siedem reguł ustanowionych w 1997 roku przez grupę najbardziej zagorzałych propagatorów idei projektowania uniwersalnego, działających w ramach Centrum Uniwersalnego Projektowania (The Center for Universal Design), będącego częścią Uniwersytetu Karoliny Północnej (Błaszak, Przybylski, Brzezińska 2010). Głównym celem projektowania w nurcie *design for all* jest włączanie w proces projektowy potrzeb wszystkich użytkowników ze szczególnym uwzględnieniem takich, którzy mają jakiekolwiek ograniczenia fizyczne, czy psychiczne bez względu na powód ich występowania. Z punktu widzenia marketingu zastosowanie zasad projektowania uniwersalnego może wpłynąć na znaczne poszerzenie grona konsumentów, generując większe zyski. Szczegółowy opis reguł i historię projektowania uniwersalnego można znaleźć w publikacji Macieja Błaszczaka i Łukasza Przybylskiego pt. *Rzeczy są dla ludzi* (2010).

## Zjawisko starzenia się społeczeństwa w kontekście działalności przedsiębiorstw - wyniki badań

### *Metoda badawcza*

W celu zweryfikowania hipotezy, że zjawisko starzenia się społeczeństwa jest szansą dla przedsiębiorstw, które będą umiały dostosować swoje działania do specyficznych potrzeb osób w wieku 65+, autorzy zdecydowali się na zebranie danych przez przeprowadzenie obserwacji uczestniczącej. Miała ona miejsce w trakcie tworzenia i testowania produktu uniwersalnego oraz prowadzenia działalności dydaktycznej na terenie Polski w latach 2003-2018.

Projektowanie dla osób w wieku 65+ wymaga od projektanta dogłębnego poznania procesów użytkowych i ograniczeń fizycznych takich osób, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji niepożądanych czy wręcz potencjalnie szkodliwych. Jedną z najbardziej efektywnych metod zbierania danych dla projektanta jest obserwacja uczestnicząca, która w środowisku projektantów nazywana jest również badaniami w warunkach rzeczywistych. Stosowanie tej metody jest szczególnie wskazane, ponieważ suche fakty podane w briefie projektowym od firmy − zleceniodawcy, nie zawsze uwzględniają potrzeby bezpośredniego − docelowego użytkownika. Projektant, obserwując proces użytkowy obiektu, który ma być przeprojektowany lub obiektu o podobnym procesie użytkowym do tego, który ma zaprojektować, jest w stanie zwrócić uwagę na sporo niuansów mogących umknąć podczas konstruowania założeń do realizacji produktu.

W ten sposób zebrano dane dotyczące serii opakowań na produkty codziennego użytku, takie jak chemia gospodarcza i żywność.

Do analizy zebranych danych skorzystano z metody badawczej *case study*. Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska, stworzony celem uzyskania wniosków empirycznych. Pogłębiona, wnikliwa i wielostronna analiza ma w założeniu zastąpienie znacznych ilości danych mogących być podstawą do opracowania statystycznego. Niekiedy może zastąpić metodę statystyczną lub metodę eksperymentalną (Yin 2014).

Wybór metody badawczej był podyktowany małą populacją, którą można było zbadać, ponieważ zagadnieniem projektowania produktów uniwersalnych zajmuje się nadal niewielu projektantów oraz faktem, że stworzenie produktu uniwersalnego jest nadal najczęściej eksperymentem projektowym.

### *Współpraca przedsiębiorstw z projektantami*

Przedsiębiorstwa chcące przygotować ofertę skierowaną dokładnie do potrzeb tych nowych odbiorców, którymi będą seniorzy, powinny korzystać z usług wykwalifikowanych projektantów wzornictwa. W toku studiów, jak również w ramach praktyk i współpracy z firmami, studenci, a później absolwenci, mają coraz częściej stawiane zadania problemo-

we dotyczące rozwiązań ukierunkowanych na potrzeby osób starszych i siłą rzeczy wiedzą coraz więcej na temat potrzeb, możliwości i ograniczeń tej grupy konsumentów. Wydziały projektowe zajmujące się wzornictwem poświęcają dużo czasu na promowanie wiedzy o demografii i jej wpływie na decyzje projektowe w przyszłych działaniach zawodowych.

### *Badania projektantów z wykorzystaniem symulatora odczuć wieku starczego*

Od kilku lat na rynku dostępne jest urządzenie, które może być bardzo pomocne przy tworzeniu, modyfikowaniu i wprowadzaniu na rynek nowych produktów. Jest to „symulator odczuć wieku starczego" i służy do osobistego doświadczenia ograniczeń fizycznych mogących pojawić się wraz z wiekiem u każdego z nas. Urządzenie to jest zestawem elementów ograniczających ruchomość w stawach kolanowych i łokciowych, ponadto zawiera ciężarki dociążające nadgarstki kończyn górnych i kostki kończyn dolnych. Bardzo ważnym elementem są również okulary ograniczające pole widzenia oraz jego ostrość. Jedynym projektowym wydziałem w Polsce, na którym studenci mają swobodny dostęp do takiego urządzenia jest Wydział Wzornictwa i Architektury Wnętrz Akademii Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi. W ramach zadań realizowanych w Pracowni Ergonomii Projektowej oraz Projektowania Wnętrz Uniwersalnych studenci mają możliwość testowania swoich projektów i rozwiązań przestrzennych dedykowanych seniorom. Wykorzystywanie tego typu urządzeń bardzo przyspiesza proces projektowy i ogranicza liczbę konsultacji z docelowymi użytkownikami nie generując u nich nadmiernego zmęczenia. Efekty takich działań przyczyniają się do zdecydowanego podniesienia jakości życia seniorów i ich aktywności w życiu społecznym. Symulator był wykorzystywany do projektowania opakowań produktów codziennego użytku, takich jak chemia gospodarcza i żywność. Efektem prac były projekty opakowań dostosowane gabarytowo do możliwości fizycznych użytkowników, ze szczególnym uwzględnieniem ograniczonej precyzji ruchów oraz możliwości odczytywania informacji zawartych na etykietach.

### *Szansa dla przedsiębiorstw*

Starzenie się społeczeństwa jest dużym problemem, ale z perspektywy przedsiębiorstw może być bardzo ciekawym wyzwaniem i szansą, która będzie miała wpływ na strukturę firmy oraz jej przyszłe zyski. Dobrze zaprojektowane produkty i usługi, zarówno z punktu widzenia producenta produktów, jak i pracodawcy, który może zatrudniać seniorów w przyszłości, będą nie do przecenienia. Prawdopodobnie wraz z opisanymi zmianami demograficznymi i konsumpcyjnymi niezbędne będzie zatrudnienie takich pracowników, jak seniorzy – rówieśnicy konsumentów, którzy będą najlepiej rozumieli ich potrzeby.

Umiejętne wykorzystanie wiedzy dotyczącej zjawisk demograficznych i połączenie jej z umiejętnością projektowania uniwersalnego jest szansą dla przedsiębiorstw na zagospodarowanie pojawiającej się nowej niszy rynkowej. Umiejętność jej eksplorowania jest postnatalnym zyskiem przedsiębiorstwa. Największe szanse rozwoju mogą mieć przedsiębiorstwa

z branży spożywczej lub chemii gospodarczej przygotowując swoje produkty w taki sposób aby były one łatwe w obsłudze i czytelnie opisane.

## Podsumowanie

Przed przedsiębiorstwami stoi nowe, duże wyzwanie, jakim jest zjawisko starzenia się społeczeństwa, które w Polsce będzie bardzo widoczne. W tym kontekście należy pamiętać, że starzejące się społeczeństwo nie jest zbiorowością jednorodną, a jego potrzeby i zachowania mogą być różne. Co więcej, obecnie zachowania w starzejącym się społeczeństwie są diametralnie różne od tych, które były widoczne np. 20 lat temu. Osoby 65+ chcą być niezależne, aktywne, a co się z tym wiąże, niewykluczone społecznie. Jednak z badań literatury wynika, że wpływ tego zjawiska na strukturę wydatków konsumentów w najbliższym czasie prawdopodobnie nie będzie duży.

Jakie w związku z tym są rekomendacje dla rynku? Zjawisko starzenia się społeczeństwa umiejętnie wykorzystane może być szansą na wzrost sprzedaży, a co za tym idzie zwiększenie zysków przedsiębiorstw. W tym celu przedsiębiorstwa powinny korzystać z wyników badań prowadzonych przez projektantów z wykorzystaniem symulatora odczuć wieku starczego, a ponadto stosować w procesie projektowym reguły projektowania uniwersalnego.

## Bibliografia

Błaszczak M., Przybylski Ł., Brzezińska A. (2010), *Rzeczy są dla ludzi niepełnosprawność i idea uniwersalnego projektowania*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

GUS *Prognoza ludności na lata 2014-2050* (2018), http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html [dostęp:19.09.2018].

Halicka M., Halicki J. (2017), *Starzenie się i starość w badaniach i praktyce edukacyjnej – wybrane aspekty*, „Pedagogika Społeczna", nr 2(64).

Kotowska I.E. (1998), *Teoria drugiego przejścia demograficznego a przemiany demograficzne w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, „Studia Demograficzne", nr 4.

Krawczyk-Blicharska M., Nowak P. (2010), *Poradnictwo społeczno-zawodowe formą przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu*, (w:) Piorunek M. (red.), *Pomoc — wsparcie społeczne — poradnictwo. Od teorii do praktyki*, TNOiK, Toruń.

Król H., Zboina B., Biskup M., Nowak-Starz G., Pacian A. (2011), *Potrzeby społeczne w starzejącym się społeczeństwie*, „Forum Pedagogiczne UKSW", nr 1

Kurek S. (2008), *Typologia starzenia się ludności Polski w ujęciu przestrzennym,* Akademia Pedagogiczna im. KEN w Krakowie, Kraków.

Kwak A. (2003) *Uniwersalność instytucji rodziny i kierunku jej przemian*, „Roczniki Socjologii Rodziny", t. XIV.

Migdał-Najman K., Szreder M. (2013), *Nowe trendy demograficzne a zmiany w konsumpcji w Polsce*, „Marketing i Rynek", nr 11.

Mossakowska M., Więcek A., Błędowski P. (2012) *Aspekty medyczne, psychologiczne, socjologiczne i ekonomiczne starzenia się ludzi w Polsce*, Termedia Wydawnictwa Medyczne, Poznań.

*Narodowa Strategia Integracji Społecznej dla Polski* (2003), http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/mps/NSIS.pdf [dostęp: 30.05.2017].

Niewiadomska A. (2017), *Przyczyny wykluczenia osób starszych z rynku pracy w Polsce*, „Ekonomia – Wroclaw Economic Review", nr 23/4, „Acta Universitatis Wratislaviensis", No. 3823.

Okólski M. (2010) *Wyzwania demograficzne Europy i Polski*, „Studia Socjologiczne", nr 4.

Prusik A. (2011), *Zaspokajanie potrzeb społecznych seniorów na przykładzie działalności Gminnego Ośrodka Kultury w Dywitach*, (w:) Grewiński M., Skrzypczak B. (red.), *Środowiskowe usługi społeczne – nowa perspektywa polityki i pedagogiki społecznej*, WSP TWP, Warszawa.

Prusik A. (2017), *Seniorzy współkreatorami* środowiska edukacyjnego, (w:) Czykier K., Sosnowski T., Bajkowski T. (red.) *Wartości Edukacja Przemiany Inspiracje dla teorii i praktyki edukacyjnej*, Drukarnia Cyfrowa, Białystok.

Rosset E. (1959), *Proces starzenia się ludności. Studium demograficzne*, Polskie Wydawnictwo Gospodarcze, Warszawa.

Schaffnit-Chatterjee C. (2007), *How Will Senior Germans Spend Their Money? The Interplay of Demography, Growth and Changing Preferences*, „Deutsche Bank Reserach", March.

Strelau J. (2007), *Psychologia. Podręcznik akademicki T. 2. Psychologia ogólna,* GWP, Gdańsk.

Szacka B. (2003), *Wprowadzenie do socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Szarota Z. (2013), *Społeczno-demograficzne aspekty starzenia się społeczeństwa*, (w:) Kijak R.J., Szarota Z., *Starość. Między diagnozą a działaniem*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa.

Szukalski P. (2008), *Ageizm – dyskryminacja ze względu na wiek*, (w:) Kowalewski J., Szukalski P. (red.), *Starzenie się ludności Polski między demografią a gerontologią społeczną*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łodzkiego, Łodź.

Szulc S. (1955), *Starzenie się społeczeństw ludzkich*, „Przegląd Statystyczny", nr 3.

Trafiałek E. (2002), *Kreowanie wizerunku polskiej starości – wsparcie, opieka, pomoc, edukacja*, „Pedagogika Społeczna", nr 4(6).

Trafiałek E. (2013), *Starość w Polsce*, (w:) Pilch T., Sosnowski T. (red.), *Zagrożenia człowieka i idei sprawiedliwości społecznej*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.

Trempała J. (2014), *Ageizm a funkcjonowanie i rozwój ludzi starszych*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy. Nauki Społeczne", nr 1(9).

Yin R.K. (2014) *Case Study Research Design and Methods (5th ed.),* Sage Thousand, Oaks.

Zych A. (2001), *Słownik gerontologii społecznej*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.

## Ageing of the Society as an Opportunity for the Development of Enterprises

### Summary

The aim of the article is to analyse the issue of society's ageing in the context of it being used by businesses which will be able to adopt a universal design. Participant observations were used in order to gather data. They took place during the course of creating and testing a universal product as well as during educational activity in

Poland in the years 2003-2018. The main conclusions of the conducted research state that companies from the food and domestic detergents industries, which prepare their products in a way that makes them easy to use and clearly labelled, have the biggest chance for the development. In order to do that, companies should use the results of the research conducted by designers, which involved the use of an old age simulator, and make use of the rules of the universal design in their design process.

**Key words:** ageing of the society, enterprise development, universal design.

**JEL codes:** D02, M21

## Старение общества – шанс на развитие предприятий

### Резюме

Цель статьи – провести анализ явления старения общества в контексте использования его предприятиями, которые сумеют применять универсальное проектирование. Для сбора данных использовали включенные наблюдения, которые имели место по ходу создания и проверки универсального продукта, а также проведения дидактической деятельности на территории Польши в 2003-2018 гг. Основные выводы из проведенных исследований таковы, что самые большие шансы на развитие у предприятий из отрасли продуктов питания и бытовой химии, готовящих свои продукты таким образом, чтобы они были простыми в обслуживании и разборчиво описаны. Для этого предприятия должны пользоваться результатами изучения, проводимого проектировщиками, с использованием симулятора ощущений у людей преклонного возраста и, кроме того, применять в процессе проектирования правила универсального проектирования.

**Ключевые слова:** старение общества, развитие предприятия, универсальное проектирование.

**Коды JEL:** D02, M21

Artykuł zaakceptowany do druku październiku 2018 roku

Afiliacja:
Katarzyna Caban-Piaskowska
Anna Miarka
Akademia Sztuk Pięknych im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Wzornictwa i Architektury Wnętrz,
Katedra Wzornictwa
ul. Wojska Polskiego 121
91-726 Łódź
e-mail: kcaban@asp.lodz.pl
e-mail: amiarka@asp.lodz.pl

Katarzyna Caban-Piaskowska*

# Geneza i istota koncepcji design management

## Wprowadzenie

Celem artykułu jest wypracowanie definicji design management na potrzeby dalszych badań. Do przygotowania niniejszego opracowania zastosowano metodę analizy literatury przedmiotu. Artykuł jest próbą usystematyzowania pojęcia „design management", poprzez odpowiedzi na następujące pytania: co?, kiedy?, dlaczego?, gdzie?, jak? i po co?. W ten sposób poszukiwano odpowiedzi na następujące: po pierwsze co to jest design management, czyli jakie są definicje. Usystematyzowano je od najwęższej do najszerszej. Po drugie jak zmieniało się postrzeganie design management na przestrzeni lat. Po trzecie dlaczego zagadnienie design management jest ważne. Po czwarte gdzie można zaobserwować zastosowanie design management. Po piąte jak design management jest obecnie wykorzystywany. Po szóste po co stosuje się design management. Ostatnim badanym obszarem była obowiązująca definicja design management, którą autor będzie stosował w dalszych swoich badaniach. Wybór definicji był podyktowany jej uniwersalnym charakterem i faktem, że niczego nie pomijała.

Artykuł jest przyczynkiem do dalszych badań, które będą prowadzone w tym obszarze.

Jedną z głównych przyczyn zainteresowania przez autora tą problematyką jest fakt, że istotną barierą w rozwoju design management jest brak kompetencji wśród specjalistów w tej płaszczyźnie. [Best, 2009, s.6]. Design uczą prawie tylko i wyłącznie Akademie Sztuk Pięknych[1], które w niewystarczającym stopniu lub też wcale nie skupiają się na aspekcie ekonomicznym projektowania [Bochańska i in., 2010 s.63].

## 1. Przegląd definicji design management

Istnieje bardzo wiele ujęć pojęcia „Design Management". Przez lata idea ta ewaluowała, zmieniała swoje znaczenie i kontekst [Erichsen, Christensen, 2013, s. 107].

* doktor, Wydział Tkaniny i Ubioru Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, k.caban-piaskowska@o2.pl

[1] W roku 2008 zostały stworzone studia podyplomowe w Wyższej Głównej Szkole Handlowej.

Gorb w swoim artykule [1990b, s. 68] definiuje design management jako zarządzanie wzornictwem „efektywne wykorzystanie przez kierownictwo firmy potencjału wzornictwa w celu realizacji jej głównych celów". Sugeruje więc, że określenie znaczenia tego terminu dotyczy roli wzornictwa w rozwoju przedsiębiorstwa oraz wpływa na rozwiązanie ważnych dla firmy problemów zarządzania. Dotyczy również przygotowania, jakiego potrzebują menadżerowie, by efektywnie posługiwać się designem. Jednak definicja dotyczy jedynie design, w znaczeniu wzornictwa, co obecnie jest zbyt dużym uproszczeniem.

Natomiast Hollins [2002] opisuje design management jako „organizację procesów rozwoju nowych produktów i usług". Ograniczenie definicji jedynie do tworzenia nowych produktów, jest także zbyt wąskim podejściem.

Według Erichsen, Christensen [2013, s. 109].termin przekształcono w jeden jednolity termin rozumiany jako „zarządzanie wzornictwem". Jest uproszczenie tego terminu i ograniczenie jedynie wąskiego zakresu.

Ramaswamy i Gouillart [2010, s. 109] piszą, że design management jest to jedna z koncepcji zarządzania, której operacjonalizacja następuje poprzez wdrożenie metodyki design management w przedsiębiorstwie lub zespołach projektowych, wraz z metodami i technikami pomocniczymi. Wiele firm o renomie globalnej w tym między innymi Kraft, Samsung czy Procter & Gamble, zawdzięcza swój sukces właśnie dzięki stosowaniu design management.

Powyższe definicje są zbyt wąskie, ograniczają się do wybranych fragmentów stosowania i nie odzwierciedlają w pełni czym obecnie zajmuje się design management.

## 2. Geneza design management

Według Best [2006, s.23] 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 Farr [1966]. Mimo, że termin ten powstał około 50 lat temu i przeprowadzenia wielu badań w tym obszarze [McBride, 2007, s. 17–22] pierwsza konferencja naukowa „Cambridge Design Management conference" poświęcona temu zagadnieniu odbyła się dopiero w 2011 roku [Erichsen, Christensen, 2013, s. 107].

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 oraz jako proces badania potrzeb klienta, w celu stworzenia nowych produktów lub usług [Acklin, 2013, s.147].

Na temat „Design Management" przeprowadzono co najmniej dwa bardzo szerokie badania literaturowe. W 2007 roku Kim i Chung [2007] opublikowali artykuł, który obejmowała analizę 765 referatów, z okresu 1989-2006. Podzielili literaturę przedmiotu według kryterium roku powstania na dwa okresy. W okresie pierwszym 1989-1997 design management był traktowany jako dodatek do działania organizacji. W drugim okresie 1998-2006, pojęcie to było traktowane znacznie szerszej i było dopełnieniem działalności organizacji. Jednak nadal nie było ono uznawane jakoo koncepcja, której powinna być podporządkowana cała organizacja.

W 2013 Erichsen i Christensen opublikowali artykuł, w którym przedstawili wyniki badań nad 502 artykułami z literatury przedmiotu, które ukazały się przez 11 lat. Ten artykuł ukazywał bardzo różne ujęcia „Design Management" – od projektowania, poprzez zarządzenie wzornictwem, do zarządzania organizacją oraz z drugiej strony przez ukazanie problemu z punktu widzenia praktycznego i akademickiego. Na podstawie czasopism z zakresu zarządzania w swoim artykule stworzyli model ilustrujący rozwój koncepcji design management z lat 2000-2010. Zidentyfikowano w nim cztery obszary, które uległy zmianie w design management [Erichsen, Christensen, 2013, s.17-19]:

1. Zmieniło się zastosowanie design management: z tworzenia wartości od konkretnego projektu, na rzecz ogólnego zastosowania i integracji wszystkich obszarów, które można projektować. Co oznacza, że różne obszary projektu są postrzegane w sposób bardziej spójny i perspektywiczny.
2. Design management ewaluowało z koncepcji bazującej na zapożyczeniach z innych nurtów teoretycznych w kierunku generowania pojęć i pytań badawczych, co stworzyło możliwość do stworzenia teorii naukowej w tym obszarze.
3. W erze zawirowań kontekstowych powstała dodatkowa wartość w obszarze biznesu. Zidentyfikowano znaczące zmiany w postrzeganiu design w tym przejście

od koncentracji na pojedynczych procesach projektowych w zarządzaniu procesami projektowymi, do koncepcji wartości dodanej w design thinking[2]. Termin „myślenie projektowe" jest związany z takimi kwestiami jak: konstrukcja modelu biznesowego uwzględniającego nadrzędne znaczenie zintegrowanego design management w organizacji.

4. Tworzenie wartości design w organizacji i poza jej granicami uległo zmianie na przestrzeni lat, co odzwierciedla bardziej systemowe podejście do roli wzornictwa.

Skupienie się organizacji na potrzebach jej interesariuszy jest nowym podejściem, które pojawia się w design management [Martin 2011, s. 82-87]. Należy zauważyć, że wcześniejsze opracowania reprezentowały jedynie podejście pro klienckie [Best 2006, s. 11]. Design management interesuje się interesariuszami i ich potrzebami. Rozszerza to wartość dodaną dla interesariuszy o rozwijanie się ekonomiczne organizacji w oparciu o społecznie odpowiedzialny zrównoważony sposób [Lockwood 2012, s 4].

## 3. Znaczenie design management w współczesnym biznesie

Problematyka „design managementu" ma bogatą oraz żywą tradycję. Zagadnienie to wpływa na różne aspekty życia, na takie sfery jak: ekonomiczną, społeczną, kulturową i ekologiczną. Ze względu na rosnące znaczenie gospodarcze designu jako skutecznego środka komunikacji i strategicznego narzędzia biznesowego wzrasta rola design management, a umiejętne wykorzystanie jego potencjału staje się dla wielu przedsiębiorstw sprawą priorytetową [Best, 2009, s.11, 16].

Z punktu widzenia optymalizacji działania organizacji design management jest powszechnie uznawany za ważny. Zwłaszcza powinien być tak postrzegany, gdy przetrwanie w burzliwych branżach, takich jak moda, zależy od wyróżniającego się projektu, wartości dodanych i szybkiej reakcji. Jednak design management w branżach kreatywnych nadal poświęca się niewiele uwagi, mimo dużej dynamiki sektorów projektowych [Miller, Moultrie, 2013, s. 161].

Powell [2004] wskazuje na cztery istotne przyczyny dlaczego design management zyskuje na znaczeniu:

[2] myślenie projektowe

1. Wśród przedsiębiorstw pogłębia się świadomość coraz bardziej innowacyjnej roli designu. W design management widzą one skuteczne narzędzie wprowadzania nowych rozwiązań, dzięki któremu można wyróżnić ich produkty na rynku i zapewnić im trwałą przewagę konkurencyjną.
2. Rosnąca oferta rynku sprawia, że konsumenci dążą do podniesienia jakości życia. Będą oni stopniowo, ale coraz bardziej konsekwentnie, domagać się dobrych produktów, które mogą powstać właśnie dzięki zastosowaniu design management.
3. Widać także zmianę w nastawieniu do samego design management. Polega ona na odchodzeniu od zarządzania wzornictwem na rzecz zarządzania przez design management.
4. Wzrasta rola samego design, jako mostu łączącego najważniejsze ekonomiczne i kulturowe aspekty funkcjonowania poszczególnych narodów. Design management w ten sposób przyczynia się do budowy zdrowych, zrównoważonych społeczeństw.

W takiej sytuacji pojawia się potrzeba upowszechniania tego zagadnienia w środowiskach akademickich zajmujących się zarządzaniem i sztukami projektowymi, a także wśród przedsiębiorców [Bochańska i in., 2010 s.63].

## 4. Wykorzystanie design management w praktyce

Według Ramaswamy i Gouillart [2010, s. 109] design management jest bardzo szybko rozwijającą się gałęzią przemysłu, nauki, inżynierii i technologii, a także sztuki.

Design management ma zastosowanie w wielu dziedzinach, w tym modzie, architekturze, mediach, rozrywce, projektowaniu oprogramowania i gier komputerowych, czy ogólnie w projektowaniu produktów. Sposób w jaki jest postrzegany w różnych sferach: biznesie, inżynierii, technologii czy w dyscyplinach twórczych jest różny i zależy od charakteru konkretnego przedsiębiorstwa[Best, 2009, s.16]. Inaczej wygląda w przedsiębiorstwie modowym takim jak H&M, a inaczej w IKEA.

Design management stanowi siłę napędową inicjatyw edukacyjnych i rządowych, a także polityki społecznej oraz tworzenia przepisów prawnych dotyczących ochrony środowiska [Best, 2009, s.18]. Przykładem jest wykorzystywanie technologii i wzornictwa do ochrony praw autorskich.

Zagadnienie to wzbudza coraz większe zainteresowanie w środowisku akademickim i wśród praktyków [Erichsen, Christensen, 2013, s. 107]. Z punktu widzenia naukowego,

design management jest dojrzałą, uznaną i cenioną dyscypliną. Dopełnieniem stanu rzeczy dla przedsiębiorstw i profesjonalnych organizacji coraz częściej stają się ekspertyzy projektowe, które są tak samo istotne jak sukces strategiczny [McBride, 2007, s.18].

Idea design management ewoluuje. W najnowszych opracowaniach dotyczących tego zagadnienia, design management jest płaszczyzną wyjściową do tworzenia innowacji, korzystając z bardzo różnych dyscyplin projektowych, [Best 2010, s. 12] takich jak:

- projektowanie graficzne,
- projektowanie opakowań,
- projektowanie produktów,
- wzornictwo przemysłowe,
- wnętrza / środowiska projektowe,
- cyfrowe media / web design,
- projektowanie usług,
- projektowanie doświadczenia.

Ponadto pojawiają się funkcje doradcze w zakresie projektowania [Best 2010, s. 12]:

- wzornictwa / design,
- kontaktów z klientami i zarządzania nimi,
- biznes / doradztwa strategicznego,
- zarządzania projektami,
- finansów,
- administracji.

## 5. Specyfika stosowania design management

Istotą design management, ze względu na heterogeniczne funkcje, jest współpraca w multiinterdyscyplinarnych zespołach projektowych. Stawia się w nich na zasady i procesy projektowania, z uwzględnieniem administracyjnych, prawnych i finansowych konsekwencji ich stosowania [Best 2006, s. 10]. W zespołach projektowych w Samsungu w jednym zespole pracują inżynierowie, specjaliści od marketingu, designerzy.

Design management opiera się w dużym stopniu na szybkim rozwoju technologii. Powoduje to dużą różnorodności zadań, które dają możliwość dalszego rozwoju dla uczestników zespołu [Caban-Piaskowska, 2013, s.66].

Tolpian [2003] w swojej publikacji wyraża opinię, że design management polega na zarządzaniu wszystkimi aspektami design na dwóch poziomach: korporacji i projektu. Uważa również, że „rozwój design management powinien pogłębiać wśród uczestników

świadomość problemów związanych z wzornictwem oraz warunków realizacji projektu wzorniczego w ramach struktury przedsiębiorstwa, w obrębie której problemy te powinny być rozwiązane".

W organizacjach stosujących design management zespoły są bardzo zróżnicowane. Członkami zespołów projektowych są eksperci z bardzo wielu, zróżnicowanych dziedzin, którzy bardzo ściśle ze sobą współpracują, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji. Pracują w nich osoby pełniące różne funkcje w odrębnych jednostkach organizacji i mające szczególne kompetencje. Składają się one często z zatrudnionych etatowo w danym przedsiębiorstwie, osób z organizacji współpracujących, a także nieetatowych pracowników [Reeves i in. 2008, s. 58-66], w tym specjalistów i ekspertów z bardzo różnych oddalonych od siebie dziedzin. Charakteryzują się oni dużą niezależnością i współpracują ze sobą często na zasadzie nieformalnych powiązań, tworząc w ten sposób organizacje sieciowe.

Co więcej jest to także zarządzanie relacjami miedzy różnymi dyscyplinami funkcjonowania organizacji takimi jak projektowanie, zarządzanie, marketing i finanse oraz różnorodnymi rolami jakie przyjmuje organizacja jak kontakty z klientami, wzornictwo, zespoły projektowe lub kreowanie i gospodarowanie relacjami z interesariuszami [Best 2010, s. 8].

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].

Cooper i Press [1995] definiują zadania design management jako „odpowiedź jednostki na potrzeby firmy oraz wkład, jaki mogłaby ona wnieść w skuteczne zastosowanie wzornictwa".

Według Borja de Mozota [2006, s. 44–53] design management stawia sobie dwa cele:

1. Zapoznanie kadry kierowniczej z wzornictwem, a projektantów z problemami kadry kierowniczej.
2. Stworzenie metod zintegrowania designu ze środowiskiem korporacyjnym.

Design management należy do podstawowych obowiązków menedżera designu. W zależności od przedsiębiorstwa osoba taka jest nazywana menedżerem marki, projektu, menedżerem odpowiedzialnym za kontakty z klientami, dyrektorem działu obsługi

klienta, konsultantem do spraw wzornictwa lub szefem marketingu. Należy jednak pamiętać, że bez względu na nazwę stanowiska, osoba taka powinna charakteryzować się pasją, entuzjazmem i zdawać sobie sprawę ze znaczenia strategicznych celów organizacji i możliwości wykorzystania designu do ich realizacji [Best 2009, s. 12].

U podstaw design management leży przemiana klasycznego hierarchicznego modelu zarządzania w płaski i elastyczny model organizacyjny, który sprzyja większej niezależności, indywidualnej odpowiedzialności i inicjatywie w podejmowaniu decyzji i ryzyka. Projektanci w takich modelach organizacyjnych czują się swobodniej i mają często większe możliwości decyzyjne. Modele te zorientowane są na klienta, zarządzanie oparte jest o kompleksowe projekty uwzględniające zarządzanie jakością, które powiązane są z designem [Best, 2009, s.14].

## 7. Próba zdefiniowania design management, w świetle przeprowadzonej analizy

Jak widać w powyższym przeglądzie definicji design management jest bardzo wiele. Jednak nadal termin jest niejednoznaczny i w zależności od autora, miejsca publikacji, obszaru w którym się pojawia. Jest zależny od takich czynników jak kontekst użycia lub kwalifikacje osób posługujących się tym terminem, inaczej jest rozumiany w gronie akademickim, wśród zawodowych projektantów [Miller, Moultrie, 2013, s. 161], przemyśle, instytucjach publicznych i rządowych [Best, 2009, s.12].

Definicja i podejście do zagadnienia design management zmieniło się, na przestrzeni lat. Widać to w szczególności gdy analizuje się relację pomiędzy pojęciami design -wzornictwo i management – zarządzanie [Bonaccorsi, 2008 s. 285–315].

Dla potrzeb dalszych badań w obszarze design management autor wybrał jedną definicję, ze względu na jej uniwersalność i kompletność. Design management jest to skuteczne zarządzanie ludźmi, projektami, procesami i procedurami przy projektowaniu codziennych produktów, usług, otoczenia i doświadczeń. Jest to całościowe podejście do przedsiębiorstwa zarówno od strony projektowania oraz wzornictwa jak i zarządzania w tym marketingu, finansów, planowania strategicznego oraz działań operacyjnych [Best 2009, s.12, Best 2010, s. 8, McBride 2007, s.18] jest to zarządzenie przez design management.

## Podsumowanie

Istnieje wiele definicji pojęcia design management [Best, 2009, s.12]. Dlatego z jednej strony trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie jak powinno być ono rozumiane. Z drugiej jednak daje bardzo wiele możliwości, aby z naukowego punktu widzenia, dokonać analizy porównawczej określeń definicyjnych. Taką właśnie próbą jest niniejszy artykuł. Jest on przyczynkiem do ujednolicenia znaczeń pojęcia design management, które są stosowane szeroko w literaturze przedmiotu. Założeniem autora w dalszych badaniach jest stworzenie jak najpełniejszego obrazu zastosowania design management w różnych ujęciach. Artykuł ten należy traktować jako uporządkowanie definicji z zakresu design management a przyjętą definicję jako obowiązująco na potrzeby dalszych badań empirycznych.

**Bibliografia:**

Best K., [2010] The Fundamentals of Design Management, AVA Publishing

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: Wydawnictwo naukowe PWN.

Blaich, R. Blaich, J. [1993] Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill.

Bochińska, B., Ginalski, J., Mamica, Ł., Wojciechowska, A. [2010] Design Management – Zarządzanie wzornictwem, Instytut Wornictwa Przemysłowego Sp. z o.o.

Bonaccorsi, A. [2008] Search Regimes and the Industrial Dynamics of Science, Minerva

Borja de Mozota, B. [2006] The Four Powers of Design: A Value Model for Design Management, „Design Management Journal", 17

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, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Cooper, R., Press, M. [1995] The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management, Chichester: John Wiley & Sons.

Erichsen, P. G., Christensen, P. R. [2013] The Evolution Of The Design Management Field: A Journal Perspective, „Creativity And Innovation Management", Volume 22 Number 2

Farr, M. [1965] Design Management. Why is it Needed Now? „Design Journal", 200

Farr, M. [1966] Design Management. London: Hodder and Stoughton.

Gorb, P. [1990] 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. [1990] Introduction: What is Design Management. W: P. Gorb (red.) Design Management London: Papers from the London Business School. Architecture, Design and Technology Press.

Hollins, B. [2004] Design Management Edukacation: the UK Experience DMI Joural, Vol. 13, No. 3
Kim, Y.-J. and Chung, K.-W. [2007] Tracking Major Trends in Design Management Studies, „Design Management Review", 18
Kotler, P., Rath, G.A. [1984] Design: A Powerful But Neglected Strategic Tool, „Journal of Business Strategy"
Lockwood T. [2012] From the Editor: Exploring the Extended Value of Design, „Design Management Journal" October
Lorenz, C. [1987] The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Business, Oxford: Blackwell Publisher.
Martin R. [2011] The Innovation Catalysts The best creative thinking happens on a company's front lines. You just need to encourage it, „Harvard Business Review", June
McBride, M. [2007] Design Management: Future Forward, „Design Management Review", 18
Miller, K., Moultrie, J. [2013] Delineating Design Leaders: A Framework of Design Management Roles in Fashion Retail, „Creativity And Innovation Management", Volume 22 Number 2
Powell [1992], How to Win Friends", „Design Review", Spring
Ramaswamy V., Gouillart F.[2010] Building the Co-Creative Enterprise, „Harvard Business Review" October, 2010
Reeves B., Malone,T. O'Driscoll T.[2008] Leadership's Online Labs, „Harvard Business Review", May 01, 2008
Turner, R. and 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

## Summary,

**Origin and essence of the concept of design management**

The aim of the article is to present the idea of design management. In the hereby study design management is seen as a global approach to a company both from the perspective of designing as well as managing, including marketing, finances, strategic planning, and operational measures [McBride, 2007, p.18]. In order to prepare the study, the method of source literature analysis was used. The article has the form of a literature review and is an attempt to standardize the idea of "Design Management". The article includes the justification of the issue in question, a review of views on "Design Management", and a comparison of definitions. It is a contribution to further research, which will be conducted in the area.

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 43/3 2016

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*. Konsumenci 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 przestawionym 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 Farra (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" (Erichsen, 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[1] (Pieter, 1967). Analizę przypadku stworzono na podstawie wywiadu[2] przeprowadzonego przez autora z wieloletnim pracownikiem Desy[3] w Łodzi, a obecnie kierowni-

[1] 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.

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

[3] 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, artyzmu, 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 działa 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. Konsumenci 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 lofty. 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. Konsumenci są coraz bardziej obyci ze sztuką, wzornictwem. Jest to efektem dużego dostępu do wydawnictw wnętrzarskich i designerskich, takich jak „Moje Wnętrze" czy „Cztery Kąty", dzięki czeku mają szerokie spektrum spojrzenia na urządzanie wnętrz i na ogół doznań związanych

z designem. Korzystają z tej wiedzy i widzą zastosowanie przedmiotów o wyrazie artystycznym w urządzanych 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 zarzadzania 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 ergonomiczności.

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 multiinterdyspilarnym (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 zarzadzanie organizacją mogą podołać tego rodzaju wyzwaniu.

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. Konsumenci 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 obyci 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

Marketing i Zarządzanie
nr 3 (44) 2016, s. 299–307
DOI: 10.18276/miz.2016.44-27
ISSN: 2450-775X | http://wnus.edu.pl/pl/miz/

Katarzyna Caban-Piaskowska

Akademia Sztuk Pięknych w Łodzi
Wydział Tkaniny i Ubioru
e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl

# *Design management* jako odpowiedź na rozwój nowych segmentów konsumentów

**Kod JEL:** M310

**Słowa kluczowe:** *design management*, konsument, segmenty rynku, wzornictwo, sztuka

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przybliżenie koncepcji *design management* jako odpowiedzi organizacji na rozwój nowych segmentów konsumentów. Na rynku pojawiła się grupa konsumentów, która szuka oryginalnego wzornictwa, nowych technologii i wielozadaniowości. Nie wystarczy produkować dla nich produkty o bardzo dobrej jakości. Sposobem na realizację ich potrzeb może stać się zastosowanie koncepcji *design management* w funkcjonowaniu organizacji. W niniejszej publikacji przedstawiano, w postaci case study, wyniki drugiego wywiadu przeprowadzonego z byłym pracownikiem Desy. Wywiad ten miał na celu uzyskanie informacji, jakie są charakterystyczne cechy nowych rozwijających się segmentów konsumentów, którzy kupują sztukę i sztukę użytkową. Ponadto w artykule wyjaśniono, jak będzie rozumiane pojęcie *design management*.

## Wprowadzenie

Niniejszy artykuł jest kontynuacją wcześniejszych publikacji autora dotyczących *design management*. Tym razem autor za cel przyjął przyjrzenie się nowym segmentom konsumentów, których pojawienie się jest obecnie zauważalne na rynku. Niektóre te segmenty powstały w wyniku ewolucji estetycznej konsumentów (Caban-Piaskowska, 2016a, s. 69–71) oraz nowych wyzwań stawianych przez nich organizacjom (Caban-Piaskowska, 2016b). Reakcją części organizacji na powstanie nowych segmentów jest stosowanie przez nie *design management*.

W artykule zilustrowano charakterystykę nowych segmentów konsumentów, korzystając z metody badawczej, jaką jest case study[1]. Analizę przypadku stworzono na podstawie drugiego wywiadu pogłębionego[2] przeprowadzonego przez autora z wieloletnim pracownikiem Desy[3] w Łodzi, a obecnie kierownikiem Galerii ASP w Łodzi. Celem tego wywiadu było ustalenie, jakie są charakterystyczne cechy nowej grupy konsumentów. Spostrzeżenia zawarte w artykule mają jedynie charakter poglądowy i są przyczynkiem do dalszych badań, które będą prowadzone przez autora w tym obszarze.

## Istota *design management*

Pojęcie *design management* jest terminem niejednoznacznym i w zależności od autora, miejsca publikacji, obszaru w którym się pojawia, bywa różnie interpretowany. Autorka pojęcie to będzie rozumiała zgodnie z definicją McBride (2007, s.18): *design management* jest to całościowe podejście do przedsiębiorstwa, zarówno od strony projektowania oraz wzornictwa, jak i zarządzania, w tym marketingu, finansów, planowania strategicznego oraz działań operacyjnych. *Design management* interesuje się klientem i jego potrzebami (Best, 2006, s. 11). W wyniku jego stosowania powstałe produkty muszą być m.in. dobre wzorniczo, a nawet być sztuką.

Korzystanie z *design management* jako strategii w celu odróżnienia produktów oraz bardziej efektywnego zarządzania projektami, projektowania lub budowania wartości marki jest powszechne od 1960 roku (Farr, 1965; Kotler, Rath, 1984; Lorenz, 1987, Acklin 2013). Od tamtej pory naukowcy są pochłonięci definiowaniem tego pojęcia i opisywaniem go z różnych perspektyw (szerzej Caban-Piaskowska 2016a; 2016b). Rolą *design management* jest tworzenie dóbr i usług, które będą odpowiadały na potrzeby nabywców, a jednocześnie są zgodne z przekonaniami, które reprezentuje organizacja. W celu realizacji tego niezbędne jest m.in. poznanie odbiorców, do których oferta jest kierowana. Opracowany przekaz powinien zawierać informacje zrozumiałe dla klienta. Musi on

[1] Metoda analizy przypadków traktowana jest jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska, celem 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 (Pieter, 1967).

[2] Wywiad przeprowadzono w Łodzi 24 maja 2016 r. Był to drugi wywiad przeprowadzony z tym respondentem. Miał on charakter jawny nieformalny i pogłębiony. Ze względu na swobodę zadawania pytań był wywiadem zogniskowanym częściowo ustrukturyzowanym.

[3] To 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. Ma doświadczonych i wykwalifikowanych rzeczoznawców, również biegłych sądowych wykonujących ekspertyzy, oceny i wyceny dzieł sztuki.

uwzględniać poziom wykształcenia konsumenta, do którego jest skierowany produkt, jego wykonywany zawód i sposób życia (Best, 2009, s. 40–42). Projektanci powinni zrozumieć konsumenta, by móc świadomie i podświadomie pojmować jego potrzeby i przekładać je na cechy projektu (Cooper, Pres, 1995).

Od pewnego czasu obserwuje się zjawisko, że design, a raczej „dobry design" jest jednym z najważniejszych, jeśli nie głównym, wyznacznikiem sukcesu na dzisiejszym konkurencyjnym rynku. Dzięki zwiększonej zdolności producentów do koncentrowania się na konkurowaniu w wymiarach takich jak cena i jakość, działania strategiczne skoncentrowane na dobrym wzornictwie są i nadal będą czynnikiem najbardziej determinującym sukces produktu. Trzeba pamiętać, że o tym decyduje bardzo często umiejętność oceny i zrozumienia gustów konsumentów (Hertenstein, Platt, Veryzer, 2013, s. 8).

W literaturze przedmiotu można znaleźć zestawienia motywów i motywów pokrewnych, którymi kierują się klienci w momencie wyboru produktów designerskich, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Zestawienie motywów i motywów pokrewnych przy wyborze produktów designerskich

| Kategoria respondenta | Motywy | Pokrewne motywy |
|---|---|---|
| Punkt widzenia klienta | „Świadomość klienta/doświadczenie"<br>„Odwołanie klienta"<br>„Głęboka empatia klienta"<br>„Spełnia i przewyższa oczekiwania i wrażenia użytkownika końcowego"<br>„Zaspokaja potrzeby klientów"<br>„Zakorzeniony w podejściu indywidualnym, fizycznym, emocjonalnym, poznawczym, kulturowym i potrzebie ochrony środowiska"<br>„Doświadczenie użytkownika"<br>„Uwzględnia wszystkie aspekty doświadczenia użytkownika"<br>„Dobry projekt pokazuje doświadczenie z produktem" | Zapewnia wartości dla klienta<br>„Dobra wartość"<br>„Najlepsza wartość"<br>„Koszt/wydajność"<br>„Uczciwa cena"<br>„Zapewnia dobrą propozycję wartości"<br>„Jakość"<br>„Dobrze wykonane, trwałe produkty"<br>„Cykl życia produktu"<br>„Wysoka jakość"<br>„Trwały"<br>Czyni życie lepszym/prostszym<br>„Głęboka, szczegółowa troska o tworzenie lepszego życia"<br>„Ułatwia życie"<br>„Czyni życie lepszym/szczęśliwszy" |

Źródło: na podstawie Hertenstein, Platt, Veryzer, 2013.

Jak wynika z tabeli 1, motywy klientów wybierających produkty designerskie są bardzo zróżnicowane i dotyczą bardzo szerokiego spektrum: zarówno dotychczasowych doświadczeń z produktem, jak i dobrym wzornictwem, ale także z ochroną środowiska. Klienci kierują się też motywami pośrednimi, takimi jak adekwatna cena, ułatwienie życia, trwałość i jakość produktu.

## Rozwój nowych segmentów konsumentów

Dla zilustrowania zjawiska, jakim jest powstanie nowych segmentów rynku, skorzystano z analizy przypadku, stworzonej, jak już wcześniej zaznaczono, na podstawie pogłębionego wywiadu. Respondentka przez 11 lat sprzedawała dzieła sztuki w łódzkiej Desie, pośredniczyła także pomiędzy konsumentami a artystami, którzy tworzyli m.in. sztukę użytkową. Ponowny wybór respondenta do badania był celowy i wynikał z faktu, że poprzedni wywiad dotyczył potrzeb konsumentów korzystających z usług galerii sztuki, czego kontynuacją logiczną była ta rozmowa. Dotyczyła ona cech charakterystycznych konsumentów i produktów przez nich wybieranych.

Na podstawie przeprowadzonego wywiadu dokonano analizy zebranych wyników i stworzono zestawienie cech oraz korzyści, jakimi kierują się klienci dokonujący zakupów w galerii sztuki (tab. 2).

Tabela 2

Zestawienie cechy produktów w galeriach sztuki z korzyściami dla klienta

| Cechy produktów | Korzyści dla klienta |
|---|---|
| Niepowtarzalność | Poczucie wyjątkowości |
| Produkty sygnowane | Oryginalność, autentyczność danej rzeczy |
| Informacja dodawana o autorze | Kto zrobił daną rzecz |
| Wyjątkowość | Posiadanie rzeczy, której nikt nie ma |
| Dobra jakość | Trwałość rzeczy |
| Polski produkt | Patriotyzm |
| Łódzkie | Patriotyzm lokalny |
| Wyszukane rzeczy | Nowe technologie |
| Wyrafinowane | Świadomość bycia wyjątkowym |
| Eleganckie | Podkreślenie „klasy" posiadacza |
| Modne | Bycie w trendzie |
| Intrygujące – już nie takie bezpieczne | Podkreślenie świadomości artystycznej |
| Ekskluzywne | Podkreślenie statusu społecznego |
| Dopasowane do estetyki miejsca | Podkreślenie poczucia smaku |
| Kreatywne | Wielozadaniowość |
| Uznane nazwiska | Podkreślenie znajomości sztuki |

Źródło: badania własne.

Z tabeli 2 wynika, że klientom galerii sztuki zależy na produktach niepowtarzalnych, sygnowanych, zawierających informacje o autorze, wyjątkowych, o dobrej jakości, pochodzących z Polski lub wręcz z Łodzi, które są wyszukanymi rzeczami, wyrafinowanymi i eleganckimi, a zarazem modnymi i intrygującymi, żeby już nie były „bezpieczne". Ponadto powinny być ekskluzywne, dopasowane do estetyki miejsca, pokazujące kreatywność, a przy okazji oryginalne i autentyczne. Korzyścią, jaka wynika z ich posiadania, jest świadomość, kto zrobił daną rzecz, najlepiej jeżeli zostały stworzone przez uznane nazwiska, co daje ich wła-

ścicielom poczucie posiadania wyjątkowego przedmiotu i dzięki temu bycia wyjątkowym. Ponadto korzyścią dla klienta jest posiadanie rzeczy, której nikt inny nie ma, która jest trwała, podkreślająca „klasę" posiadacza, jego świadomość artystyczną, status społeczny, poczucie smaku, posiadaną wiedzę o sztuce, ale także jego patriotyzm, w tym także ten lokalny oraz bycie modnym.

Innym obszarem badanym w trakcie wywiadu były cechy klienta charakterystyczne dla klientów galerii sztuki. Cechy te podzielono na kilka grup i przedstawiono w tabeli 3. W tabeli zestawiono tylko wybrane czynniki. Nie zostały uwzględnione niektóre rodzaje czynników, kategorie oraz cechy, gdyż nie występują one w opisywanej grupie konsumentów lub są nieistotne w niniejszym badaniu.

Tabela 3

Zestawienie cechy charakterystycznych dla klientów galerii sztuki

| Rodzaj czynnika | Kategoria | Cechy wyróżniające | Charakterystyka zakupów |
|---|---|---|---|
| Czynniki demograficzne | wiek | 30–35 | rzeczy kupowane dla kogoś – na prezenty: ślubne, okrągłe rocznice urodzin; są to osoby charakteryzujące się absolutną nonszalancją, jeżeli chodzi o świadomość sztuki |
| | | 45–50 | osoby, które przez lata odwiedzały galerie i teraz szukają czegoś dla siebie, mają kolejny dom, przychodzą z projektantem albo kupują dla kogoś na prezenty imieninowe i rocznice; najbardziej poszukiwane są grafiki, a jeżeli ktoś decyduje się na zakup obrazu, to musi on mieć format, który da się schować do walizki |
| | | 55+ | kupują prezenty dla dzieci i wnuków; są to podarunki ślubne oraz rocznicowe; rzadko kupują rzeczy dla siebie; bardzo często kupują tradycyjne obrazy z motywem kwiatów i krajobrazy; dodatkowym wymogiem jest fakt, żeby obraz zmieścił się do auta |
| | płeć | zakupy w parach | jest to dominująca grupa klientów, która dość długo podejmuje decyzje o zakupie |
| | | kobiety | jest to mniej liczna grupa klientów, którzy decydują się bardzo długo i robią zakupy gremialnie |
| | | mężczyźni | prezenty kupowane zwykle dla gości odwiedzających instytucje; zakupy te charakteryzują się szybkim procesem decyzyjnym |
| | narodowość | Polacy | podstawowa grupa klientów |
| | | małżeństwa mieszane | częsta grupa klientów |
| | | obcokrajowcy | rzadka, ale pojawiająca się grupa, która kupuje pamiątki przedstawiające Łódź |
| Czynniki psychograficzne | zainteresowania | związane ze sztuką | konsumenci, którzy uczestniczą w wydarzeniach kulturalnych, interesują się designem, chodzą na wystawy w celu poszerzenia swojej wiedzy |
| | styl życia | urządzają nowe mieszkania | grupa ludzi, która urządza nowe mieszkania, korzystając z usług projektantów |
| | wykształcenie | wyższe | główna grupa odbiorców |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Czynniki społeczno-ekonomiczne | sytuacja finansowa | dość zamożni, ale nie bogaci – „lepsza klasa średnia” | dominująca grupa odbiorców, która jest nauczona obcowania ze sztuką |
| | wykonywany zawód | farmaceuci | dominująca grupa odbiorców, która kupuje trochę droższe rzeczy niż przedstawiciele innych zawodów, mają oni świadomość artystyczną |
| | | profesorzy wizytujący uczelnie | duża grupa odbiorców, kupująca najdroższe rzeczy w porównaniu z innymi grupami zawodowymi |
| | | lekarze | głównie dla nich kupowane są prezenty; w przypadku kupujących dla tej grupy istotny jest fakt, że dokonują zakupu w galerii sztuki; w związku z tym prezenty powinny być zapakowane w sposób, który jednoznacznie sugeruje; gdzie był on dokonany |
| | | prawnicy | kupują sobie, ale także na prezenty |
| | | osoby prowadzące własny biznes | rzeczy kupowane głównie jako wystrój biura, mają odzwierciedlać charakter miejsca i jego wyjątkowość |
| | położenie geograficzne | łodzianie | dominująca grupa klientów |
| | | warszawiacy | druga co do wielkości grupa konsumentów kupująca droższe rzeczy niż inni |
| | | Polacy mieszkający na emigracji | klienci występujący w mniejszości, kupują rzeczy dla siebie i dla rodziców |

Źródło: badania własne.

Jak wynika z tabeli 3, wyróżnione grupy konsumentów różnią się między sobą, ich decyzjom zakupowym towarzyszą różne przyzwyczajenia, kierują się różnymi motywami zakupowymi; część konsumentów kupuje rzeczy dla siebie, część jest nimi obdarowywana. Cechami, które łączą wszystkie grupy konsumenckie, są: wykształcenie wyższe, stan posiadania, gdyż są to osoby dość zamożne, jednak nie bogate, ich zainteresowania są związane ze sztuką, nawet jeżeli ich wiedza na razie jest znikoma.

W wyniku przeprowadzonego wywiadu zostały wyodrębnione cztery dominujące grupy konsumentów (tab. 4). W zestawieniu nowych segmentów konsumentów nie zostali uwzględnieni kolekcjonerzy, ponieważ, co było dość zadziwiające dla autora, stanowią oni mniejszość wśród kupujących w galerii sztuki i w związku z tym nie można było uznać ich za istotny segment konsumentów.

Cechami charakterystycznymi segmentu „Lofty” są: wiek 40–50 lat, wyższe wykształcenie, zakup produktów designerskich. Produkty kupują dla siebie, a ich proces decyzyjny często odbywa się w parach. Produkty muszą pasować do wnętrza, które najczęściej jest urządzane przez projektanta.

Segment „Wesołe obrazy” to osoby w wieku 40–50 oraz 55+, farmaceuci i osoby prowadzące własną działalność. Zakupów dokonują ze snobizmu, w celu pokazania się. Szukają twórców z wyrobionymi nazwiskami, sztuki miłej w odbiorze, pasującej do wszystkiego.

Tabela 4

Nowe segmenty konsumentów korzystających z galerii sztuki

| Nazwa segmentu | Motyw zakupu i charakterystyka odbiorcy |
|---|---|
| Lofty | urządzanie nowego loftu lub apartamentu, często z wykorzystaniem z usług projektanta, który dobiera rzeczy do wnętrz; często najpierw następuje wypożyczenie danej rzeczy w celu sprawdzenia, czy pasuje do wnętrza |
| Wesołe obrazy | snobizm, chęć pokazania się, kupowane są rzeczy twórców z wyrobionymi nazwiskami; sztuka pasująca do wszystkiego, także do kapy na kanapie, miła w odbiorze, ale tylko „wesołe obrazy"; klientami najczęściej są kobiety, właścicielki hurtowni aptek |
| Ładne | zakupy, które mają się podobać osobom obdarowanym – prezenty |
| Coś z galerii | sztuka nowoczesna dla siebie i na prezenty, sygnowana przez autorów, nie masowa, oryginalne wzornictwo |

Źródło: badania własne.

Kolejny segment konsumentów, nazwanych przez respondentkę „Ładne", to osoby w wieku 30–35 lat, które kupują sztukę na prezent, są to pary lub mężczyźni, którzy zwykle nie znają się na sztuce, Polacy lub pary mieszane.

Ostatni opisywany segment konsumentów, „Coś z galerii", grupa, która ma najwyższą świadomość artystyczną, to ludzie w wieku 40–50 lat, prawnicy i osoby prowadzące własną działalność, ale także profesorzy wizytujący, kupują produkty sygnowane, nie masowe, są to łodzianie i warszawiacy.

Przedstawione cztery grupy konsumentów są charakterystyczne dla klientów galerii sztuki. Można zauważyć, że przedstawiają one cechy charakterystyczne dla konsumentów korzystających z produktów designerskich (por. tab. 1). Ponadto cechy konsumentów galerii sztuki są tożsame z cechami osób kupujących produkty tworzone przy pomocy *design management*, w związku z czym można pokusić się o stwierdzenie, że odpowiedzią organizacji na rozwój nowych segmentów konsumentów jest stosowanie koncepcji *design management*.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań nie można uogólniać wyników. Głównym wnioskiem jest stwierdzenie, że istnieją cztery główne segmenty konsumentów, którzy kupują w galeriach sztuki. Cechy tych grup konsumenckich przekładają się bezpośrednio na klientów korzystających z produktów tworzonych w oparciu o *design management*. Są to osoby z wykształceniem wyższym, ich sytuacja finansowa jest bardzo dobra, to osoby dość zamożne, ale nie bogate. Sztuka jest kupowana dla siebie lub na prezenty, powinna być sygnowana. Bardzo często są to rzeczy kupowane do nowych wnętrz, takich jak lofty i apartamenty, mają pasować do konkretnego wnętrza, często pomagają w tym architekci wnętrz. Odpowiedzią na powstanie tych nowych segmentów rynku jest stosowanie koncepcji *design management* w funkcjonowaniu organizacji. Artykuł jest

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

## Bibliografia

Acklin, C. (2013). Design management absorption model: a framework to describe and measure the absorption process of design knowledge by SMEs with little or no prior design experience. *Creativity And Innovation Management*, *22* (2), 147–160.

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: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Caban-Piaskowska, K. (2016a). Design management as the effect of evolution of consumers' aesthetics. *The West East Institute*, 69–71.

Caban-Piaskowska, K. (2016b). Design management jako odpowiedź na wyzwania stawiane przez konsumentów przyszłości. *Studia i Prace WNEiZ*, w druku.

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.

Hertenstein, J., Platt, M., Veryzer R. (2013). What is „good design"? An investigation of the complexity and structure of design. *Design Management Journal*, *8* (1), 8–21.

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.

Pieter, J., (1967). *Ogólna metodologia pracy naukowej*. Wrocław: Ossolineum.

### Design Management as a Response to the Development of New Segments of Consumers

**Keywords:** design management, consumer, market segments, design, art

**Summary**. The article aims to present the idea of design management as the answer of an organization to the development of new consumer segments. There is a new group of consumers on the market who seek original design, new technologies and multifunctionality. It is not enough to produce high quality products for them. The implementation of the idea of design management in an organization can become a way to fulfil their needs. The article presents, in a form of a case study, the results of the second interview conducted with an employee of Desa. The interview's purpose was to obtain knowledge about the characteristic features of the new developing consumer segments who buy applied arts. What is more, the article explains how the issue of design management is understood.

*Translated by Urszula Banasiak*

## Cytowanie

Caban-Piaskowska, K. (2016). *Design management* jako odpowiedź na rozwój nowych segmentów konsumentów. *Marketing i Zarządzanie*, *3* (44), 299–307.

Marketing i Zarządzanie
nr 4 (50) 2017, s. 7–14
DOI: 10.18276/pzfm.2017.50-01
ISSN: 1509-0507 | http://wnus.edu.pl/pl/miz

Katarzyna Caban-Piaskowska

Strzemiński Academy of Art Łódź
Faculty of Textile Art and Fashion Design
e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl

# Design Management in the Context of Challenges Posed by New Generations of Recipients

**JEL codes:** M14, A14

**Keywords:** design management, new generations of recipients, behavioural criterion

**Summary.** The article proposes a thesis that one of the ways to answer the challenges posed by new generations of recipients C and L is to apply the principles of design management in the practice of the actions of organizations. The study has a theoretical character and will be verified empirically in the future. The article describes the reason of dealing with the issues, the essence of design management as well as the dichotomy of generations of recipients. On the basis of literature analysis, recommendations have been made on how to use the rules of design management in company actions, giving the answer to the needs of new generations. An integral part of the study is the conclusion.

## Introduction

The issue of design management is becoming more and more significant. On the one hand, the interest of enterprises in this subject is noticeable as well as the increase in the number of postgraduate studies,[1] in which classes in this field are conducted. Nevertheless, it should be stated in here that they mainly concern

[1] Warsaw University of Technology, SGH Warsaw School of Economics, SWPS University of Social Sciences and Humanities, Institute of Industrial Design, The West Pomeranian Business School.

industrial design management, what is a considerable simplification and narrowing of the issue.

On the other hand, the growth of interest in this subject matter has been dictated by the establishment of new generations of recipients C and L (Dziadkiewicz, Maśloch, 2013, pp. 81–94), at the same time a research gap in this area is noticeable, because previous research concerned the indication of the role of design, meaning the industrial design, in management and introduction of the benefits coming from its implementation as well as presentation of reference groups, for whom designers create communication strategies.

The aim of this article is an attempt to answer the question on how companies, using the methodology of design management, may respond to the need of new generations including C and L. In order to verify the hypothesis, a literature study has been conducted.

The main conclusion of the research is that the application of the design management technique in enterprises, which allows for creation of modern products with innovative functions, with the implementation of new technologies and good design, is the answer to the needs expressed by Generations C and L.

## Generations of recipients

21st century has seen significant changes of civilization. Finding oneself in new reality is a challenge both for consumers and enterprises. We live in this turbulent environment, where processes of changes are obvious, economic crises are frequent, and the society is more and more aware of unlimited possibilities, among others, through access to information. In such a situation we need to prepare ourselves not only from the technological side, but above all from the mental one.

A departure point is a fact that needs and behaviours of the newly identified generations are completely different from the previous ones. Generation, which was managed in a predictable way, is vanishing.

Former research on consumer generations and employees would accept the moment of birth as a criterion. It has been indicated as follows (Kopertyńska, 2012, p. 299):

- Baby Boomers Generation, born 1946–1964,
- Generation X, born 1965–1980,
- Generation Y, also known as Millennials or Echo Boomers, born 1981–1994.

Kopertyńska (2012, p. 299) explained, however, that the division into individual generations is conventional and ambiguous. She claims that the differences between the proposed periods are small and come to about 5 years.

People from Generation Y actively use technology, and thanks to globalization and Internet connection have contacts all around the world. They live longer with their parents and delay becoming adults. However, this makes it possible for them to allow themselves for personal development and their own needs, as opposed to the peers who have loans and families to support. The quality of life and life experiences become more important for them than possessions. Thus, they tend to surround themselves with beautiful items, they travel, test, experience and become open to new trends and cultures. Steady job for a longer period of time is not as important for them as for the older generations that frequently used to work in one, two companies through all their lives. Generation Y is tolerant and open to innovation, but also disloyal towards their work, offered products and anything stable. They treat supervisors as equal employees, only with wider competencies. Therefore, when thinking about promotion or higher earnings they invest in their personal development (Dziadkiewicz, Maśloch, 2013, p. 94).

There are plenty of people, who despite the fact that they should be qualified as Baby Boomers or Generation X, act, dress and spend their free time like Generation Y. While research indicates that mental gap between Gen Y and people born earlier is enormous, not only in terms of mentality, way of work, perception of reality, but also in terms of self-perception, the sense of their own achievements and further self-realization (Plink, 2009, p. 2). On account of this, it seems that currently the age criterion is not an objective factor that truly explains peoples' behaviours: employees and customers. Thus, a better criterion of verification may be the behavioural factor.

Today's recipients and users, Generations C and L, differ considerably from previous generations. The dichotomy between the generations of recipients as well as entrepreneurs is noticeable. They have completely new preferences and behaviours when compared to Baby Boomers, Gen Y, and Gen X, to whom the theory concerning them has already been well established (Dziadkiewicz, Maśloch, 2013, pp. 93-97). In case of research on new generations, there appears a new field, the behavioural criterion, as earlier research distinguished generations according to their age.

Taking into account the behavioural criterion, it is more common to talk about Generation C – young or middle-aged people, who are characterized by intense usage of mobile and Internet connectivity. These are the people who are constantly connected to the Internet on their laptops or smartphones. They use information content at work, school and home. They want to be in touch with their friends all the time, creating social communities, with whom they cooperate and co-create content. Their main indicator is change and constant communications. This is the generation of so-called digital natives who do not know the world without computers, Internet and mobile phones. They move around both

the virtual world and reality equally efficiently (Pickett, 2017; Dziadkiewicz, Maśloch, 2013, p. 94).

Generation L is another attempt to characterize new customers, employees and recipients of marketing communication. These are the people born just before the millennium. This generation meets all the characteristics of the described above Generation C, but it places an emphasis on particular, specific features of behaviour and mentality that do not exist in the previous groups. The name of the generation comes from the first letters of the words that characterize this group. Firstly, it describes them as lazy people. These are the people characterized by passive activity limited to clicking "Like" on Facebook and at the same time supporting charity campaigns, events and other actions through their computer screens. Another feature is the "link". Generation L has got used to using web pages, on which instead of content there are only links to further web pages. They use social media, i.e. Twitter, Facebook and others, adding there links to the content they have found earlier. To the next features characterizing Generation L there should be added a penchant for short information, news (so called leads). Moreover, Generation L shares information on their private and professional lives with other users of the Internet. The last feature of Generation L worth highlighting is the usage of geolocation services (local) – through smartphone applications (Hatalska, 2013).

**Design Management**

The term design management can be described from various perspectives. Through years this idea has evolved, changed its meaning and context (Erichsen, Christensen, 2013, p. 107). It is particularly visible when analysing the relation between terms – design and management (Bonaccorsi, 2008).

At the beginning, it should be described what the design management is. Gorb, in his article, defines it as management of industrial design "the effective deployment by line managers of the design resources available to an organization in the pursuance of its corporate objectives" (Gorb, 1990, p. 68). Therefore, he suggests that determining the meaning of this term concerns the role of industrial design in the development of an enterprise, and influences the solution of significant management problems. It also concerns the preparation which is needed by managers in order to effectively use the design. However, the definition only refers to industrial design, which currently is too much of a simplification.

According to Erichsen and Christensen the definition has been transformed into a uniform term understood as "design management" (Erichsen, Christensen, 2013, p. 109). It is a simplification of this issue and a limitation to a merely narrow scope.

Whereas Hollins describes this phenomenon as "the organisation of the process for developing new products and services" (Hollins, 2002). The limitation of the definition only to developing new products is also too narrow approach.

Ramaswamy and Gouillart state that design management is one of the management concepts whose operationalization occurs through implementation of methodology in an enterprise or project teams, together with auxiliary methods and techniques (Ramaswamy, Gouillart, 2010, p. 109).

As visible in the above review, there are plenty of definitions of this notion. However, the term is still ambiguous and changes depending on the author, place of publication, area in which it appears. It depends on such factors as context of the usage or qualifications of the people using this term, it is differently understood in an academic environment, among professional designers (Miller, Moultrie, 2013, p. 161), industry, public and government institutions (Best, 2009, p. 12).

For further research in the field, the author chose one definition, on account of its universality and completeness. Design management is an effective management of people, projects, processes and procedures during designing everyday products, services, surroundings and experiences. It is a comprehensive approach towards an enterprise both from the side of design and industrial design, as well as management – including marketing, finances, strategic planning and operational activities (Best, 2009, p. 12; Best, 2010, p. 8; McBride, 2007, p. 18), thus it is a management technique.

**Challenges of new generations**

Currently generations of consumers are characterized by "nanosecond culture", they do not have time for anything and stay in a constant rush. They are exerting bigger and bigger pressure on market environment and they contribute to the evolution in plenty of the economic sectors. Thus, it is well-known that the keynote of 20$^{th}$ century enterprises – "to meet the needs of customers" has no correlation with Generations C and L. Enterprises, offering their products and services to this group of people, have to actively change their business model, adapting it to the reality changing at a dizzying pace. It is the only way to avoid exclusion from the market (Dziadkiewicz, Maśloch, 2013, p. 97). In case of these groups one of the answers to their needs may be the offers proposed by enterprises applying design management in their action methods.

Therefore, the changes include the way of providing services, the attempt towards the customer during negotiations and sales, the marketing rules and the way of communication. Thus, new innovative enterprises have such a huge advantage over companies still cultivating stiff rules of management, which depend on the knowledge from the "pre-Internet" era.

Those enterprises, which are aware of the challenges resulting from the differences between the needs of the former Gen X and current Gen Y, Gen C or L, know that the only way to succeed is the change of the attitude towards management (Dziadkiewicz, Maśloch, 2013, p. 100). This is why there is a demand for benefits resulting from the implementation of the new concept that is the design management.

## Conclusions

Looking at the generations in the classic way, in other words on account of the moment of birth, Generation Y is the most interesting one for enterprises. It results from the fact that this is the generation that postpones becoming adult, allows itself for personal development and its own needs, as opposed to the peers who have loans and families to support. The quality of life and life experiences become more important for them than possessions. Thus, they tend to surround themselves with beautiful items, they travel, test, experience and become open to new trends and cultures, which means that they are active and dynamic buyers.

On the other hand, from the behavioural criterion, there are Generations C and L.

Generation C is characterized by intensive usage of mobile and Internet connectivity, usage of information content, creating communities, and their main indicator is change.

Generation L meets all the characteristics of described Generation C. Moreover, it is characterized by passive activity limited to clicking "Like" and sharing information on their private and professional lives with other users of the Internet as well as using geolocation services.

Enterprises that want to avail themselves of the opportunities, resulting from the needs of described generations, should apply design management in their activities. It may mean a bigger chance of product sales. It results from the fact that products created in accordance with design management are well designed and made, which means they are sustainable, they fulfil new – innovative functions, they are being created by multidisciplinary teams that take into account various aspects of their future usage. These products are characterized by new and good design, they follow trends, and they answer customers' needs. Most of the time these are unique items when compared to other products (cf. Caban-Piaskowska, 2016). Moreover, enterprises manufacturing for those consumers have to be in a constant contact with them, involve them in their projects and creation of new products. Such enterprises, thanks to the application of the design management technique, adapt to the changing surroundings and transform their organizational structures to more efficient and effective performance.

Plenty of companies with a global reputation, including Kraft, Samsung or Procter & Gamble, owe their success precisely to the implementation of the design management (Ramaswamy, Gouillart, 2010, p. 109).

The article has a theoretical character and is just a proposal of the model (point of view) that has to be verified empirically. The author's assumption is to create a complete research that will present the functioning of design management in the context of answering the needs of new Generations C and L from the behavioural standpoint.

## Bibliography

Best, K. (2009). *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*. Warsaw: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Best, K. (2010). *The Fundamentals of Design Management*. New York: AVA Publishing.

Bonaccorsi, A. (2008). Search Regimes and the Industrial Dynamics of Science. *Minerva*, *45* (3), 285–315.

Caban-Piaskowska, K. (2016). Design Management as the Effect of Evolution of Consumers' Aesthetics. *WEI International Academic Conference Proceedings*, April, 69–91.

Dziadkiewicz, A., Maśloch, P. (2013). Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu. *Zarządzanie i Finanse*, *4* (2), 81–94.

Erichsen, P.G., Christensen, P.R. (2013). The evolution of the design management field. *Creativity and Innovation Management*, *22* (2), 107–120.

Gorb, P. (1990). Introduction: what is design management. In: P. Gorb (ed.), *Design Management* (pp. 65–75). London: Papers from the London Business School. Architecture, Design and Technology Press.

Hatalska, N. (2011). *Generacja L (infografika)*. Retrieved from: http://hatalska.com/2011/12/09/generacja-l-infografika/ (01. 07.2017).

Hollins, B. (2002). Design management education: the UK experience. *DMI Review*, *13* (3), 25–29.

Kopertyńska, M.W. (2012). Czynniki determinujące motywację pracowników pokolenia Y. *Organizacja i Kierowanie*, *1A* (149), 290–302.

McBride, M. (2007). Design management: future forward. *Design Management Review*, *18* (3), 18–22.

Miller, K., Moultrie, J. (2013). Delineating design leaders: A framework of design management roles in fashion retail. *Creativity and Innovation Management*, *22* (2), 161–176.

Pickett, P. (2017). Learn the characteristics of generation C. Retrieved from: https://www.thebalance.com/who-is-generation-c-and-what-are-they-all-about-2071937 (6.07.2017).

Plink, D. (2009). *Retention Y. What is the key to retention of Generation Y*. CRF Institute, Top Employers CRF Awarded by CRF.com, 2.

Ramaswamy, V., Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard Business Review*, October, *88* (10), 100–109.

## *Design management* w kontekście wyzwań stawianych przez nowe pokolenia odbiorców

**Słowa kluczowe:** design management, nowe pokolenia użytkowników, kryterium behawioralne

**Streszczenie:** W artykule postawiono tezę, że jednym ze sposobów odpowiedzi na wyzwania stawiane przez nowe pokolenia użytkowników C i L jest zastosowanie zasad design management w praktyce działania organizacji. Opracowanie ma charakter teoretyczny i będzie w przyszłości weryfikowane empirycznie. Wyjaśniono w nim przyczynę zajęcia się problematyką, istotę *design management* oraz dychotomię pokoleń odbiorców. Na podstawie analizy literatury sformułowano zalecenia, w jaki sposób można wykorzystać zasady *design management* w działaniach przedsiębiorstw, odpowiadając na potrzeby nowych pokoleń. Częścią integralną artykułu są konkluzje zawierające rekomendacje.

**Citation**

Caban-Piaskowska, K. (2017). Design Management in the Context of Challenges Posed by New Generations of Recipients. *Marketing i Zarządzanie*, *4* (50), 7–14. DOI: 10.18276/pzfm.2017.50-01.

**Katarzyna Caban-Piaskowska**
Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Tkaniny i Ubioru

# *Design management*
## szansa dla artystów projektantów

Problemem przestawionym w niniejszej publikacji jest pojawienie się nowej możliwości dla artystów projektantów, jakim jest wzrost znaczenia *design management.* Celem artykułu jest po pierwsze przedstawienie co to jest *design management*, po drugie zaprezentowanie wyników badań dotyczących ewolucji estetycznej konsumentów, po trzecie ukazanie w jaki sposób zakres tej wiedzy może stać się przydatny dla artystów i projektantów.

Rynek, na którym funkcjonują organizacje, jest rynkiem konsumenta. Klienci oprócz bardzo dobrej jakości i funkcjonalności, oczekują wysokich doznań estetycznych. Takie możliwości daje właśnie zastosowanie koncepcji *design management* w funkcjonowaniu organizacji. Spostrzeżenia zawarte w artykule mają jedynie charakter poglądowy i są trzecią próbą spojrzenia na badanie, które zostało przeprowadzone w 2015 roku i jest przyczynkiem do dalszych badań, które będą prowadzone w tym obszarze.

**Przegląd definicji *design management***

Istnieje bardzo wiele ujęć tego pojęcia. Przez lata idea ta ewaluowała, zmieniała swoje znaczenie i kontekst[1].

Gorb w swoim artykule definiuje *design management* jako zarządzanie wzornictwem „efektywne wykorzystanie przez kierownictwo firmy potencjału wzornictwa w celu realizacji jej głównych celów"[2]. Sugeruje więc, że określenie znaczenia tego terminu dotyczy roli wzornictwa w rozwoju przedsiębiorstwa oraz wpływa na rozwiązanie ważnych dla firmy problemów zarządzania. Dotyczy również przygotowania, jakiego potrzebują menadżerowie, by efektywnie posługiwać się designem. Jednak definicja dotyczy jedynie wzornictwa, co obecnie jest zbyt dużym uproszczeniem.

Natomiast Hollins opisuje to zjawisko jako „organizację procesów rozwoju nowych produktów i usług".[3] Ograniczenie definicji jedynie do tworzenia nowych produktów, jest także zbyt wąskim podejściem.

Według Erichsen i Christensen definicję przekształcono w jednolity termin rozumiany jako „zarządzanie wzornictwem"[4]. Jest to uproszczenie tego zagadnienia i ograniczenie jedynie do wąskiego zakresu.

Ramaswamy i Gouillart piszą, że *design management* jest to jedna z koncepcji zarządzania, której operacjonalizacja następuje poprzez wdrożenie metodyki tego przedmiotu w przedsiębiorstwie lub zespołach projektowych, wraz z metodami i technikami pomocniczymi. Wiele firm o renomie globalnej w tym między innymi Kraft, Samsung czy Procter & Gamble, zawdzięcza swój sukces właśnie dzięki stosowaniu *design management*[5].

Definicja i podejście do omawianego zagadnienia zmieniło się, na przestrzeni lat. Widać to w szczególności, gdy analizuje się relację pomiędzy pojęciami *design* – wzornictwo i *management* – zarządzanie[6].

Jak widać w powyższym przeglądzie, definicji tego pojęcia jest bardzo wiele. Jednak nadal termin jest niejednoznaczny i zmienia się w zależności od autora, miejsca publikacji, obszaru, w którym się pojawia. Jest zależny od takich czynników jak: kontekst użycia lub kwalifikacje osób posługujących się tym terminem, inaczej jest rozumiany w gronie akademickim, wśród zawodowych projektantów[7], przemyśle, instytucjach publicznych i rządowych[8].

Dla potrzeb dalszych badań w badań w obszarze zagadnienia autor wybrał jedną definicję, ze względu na jej uniwersalność i kompletność. *Design management*

1. P. G. Erichsen, P. R. Christensen *The Evolution Of The Design Management Field: A Journal Perspective*, „Creativity And Innovation Management", Volume 22 Number 2, 2013, s. 107.
2. P. Gorb *Introduction: What is Design Management*. w: P. Gorb (red.) *Design Management*, Papers from the London Business School. Architecture, Design and Technology Press, London 1990, s. 68.
3. B. Hollins *Design Management Education: the UK Experience*, „DMI Journal", Vol. 13, No. 3, 2004.
4. P. G. Erichsen, P. R. Christensen *The Evolution Of The Design Management Field: A Journal Perspective*, „Creativity And Innovation Management", Volume 22 Number 2, 2013, s. 109.
5. V. Ramaswamy, F. Gouillart *Building the Co-Creative Enterprise*, „Harvard Business Review" October, 2010, s. 109.
6. A. Bonaccorsi *Search Regimes and the Industrial Dynamics of Science*, Minerva, 2008, s. 285–315.
7. Porównaj: K. Miller, J. Moultrie *Delineating Design Leaders: A Framework of Design Management Roles in Fashion Retail*, „Creativity And Innovation Management", Volume 22 Number 2, 2013, s. 161.
8. Porównaj: K. Best *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 12.

jest to skuteczne zarządzanie ludźmi, projektami, procesami i procedurami przy projektowaniu codziennych produktów, usług, otoczenia i doświadczeń. Jest to całościowe podejście do przedsiębiorstwa zarówno od strony projektowania oraz wzornictwa, jak i zarządzania – w tym marketingu, finansów, planowania strategicznego oraz działań operacyjnych.[9]

**Efekty ewolucji estetycznej konsumentów - case study**

W celu zilustrowania postawionego powyżej problemu, *design management* jako szansa dla artystów projektantów, przeprowadzono badania jak zmieniła się świadomość estetyczna konsumentów. Wybór tego obszaru badawczego był podyktowany faktem, że istnienie większości organizacji jest zależne od konsumentów i ich poziomu akceptowalności wytwarzanych przez organizację produktów.

Do tego badania wykorzystano metodę badawczą jaką jest case study[10]. Analizę przypadku stworzono na podstawie wywiadu[11] przeprowadzonego przez autora z wieloletnim pracownikiem Desy[12] w Łodzi, a obecnie kierownikiem Galerii ASP w Łodzi. Wybór respondenta był celowy i wynikał z założenia, że *design management* rozszerza się obecnie o elementy sztuki, artyzmu, oryginalnego wzornictwa, z którym respondentka od wielu lat obcuje. Celem wywiadu było zbadanie jaka jest obecnie świadomość estetyczna konsumentów. Badanie było ukierunkowane na zbadanie potrzeb konsumentów korzystających z usług galerii sztuki. Respondentka przez 11 lat sprzedawała działa sztuki w łódzkiej Desie, pośredniczyła także pomiędzy konsumentami, a artystami, którzy tworzyli na zamówienie obrazy, grafiki, rzeźby, porcelanę, lampy.

Konsumenci są coraz bardziej wrażliwi na sztukę. Jest to często efektem chęci odreagowania dnia codziennego, pracy w korporacjach, gdzie ludzie są podobnie do siebie ubrani, a powierzchnie biurowe są miejscami o podobnym wyglądzie. Konsumenci są coraz bardziej obyci ze sztuką, wzornictwem. Jest to efektem dużego dostępu do wydawnictw wnętrzarskich i designerskich takich jak „Dobre wnętrze" czy „Cztery kąty". Dzięki czemu mają szerokie spektrum spojrzenia na urządzanie wnętrz i na ogół doznań związanych z designem. Korzystają z tej wiedzy i widzą zastosowanie przedmiotów o wyrazie artystycznym w urządzanych wnętrzach. Artyści projektanci dzięki temu mogą tworzyć produkty, które będą doceniane przez klientów.

9. Porównaj K. Best, *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa s. 12, K. Best, *The Fundamentals of Design Management*, AVA Publishing, s. 8, M. McBride, *Design Management: Future Forward*, „Design Management Review", 18, 2007, s.18.

10. Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska, celem 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. J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław 1967.

11. Wywiad przeprowadzono w Łodzi w dniu 10 listopada 2015. Wywiad miał charakter jawny nieformalny, ze względu na swobodę zadawania pytań był wywiadem zogniskowanym częściowo ustrukturyzowanym.

12. 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 oraz biegłych sądowych wykonujących ekspertyzy, oceny i wyceny dzieł sztuki.







Il. 1. Czasopismo „Dobre wnętrze”
Źródło: http://www.urzadzamy.pl/miesiecznik-dobre-wnetrze
Il. 2. Czasopismo „Dobre wnętrze”
Źródło: http://www.nexto.pl/e-prasa/cztery_katy-3_2014_i100126.xml

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. Projektanci mogą to wykorzystać do promocji i sprzedaży swoich dzieł.



Il. 3. Instalacja „Ubrać przedmiot” autorstwa Anny Sałacińskiej
Źródło: *Retrospekcje Art of packaging*, Packaging nr 06-07/16, Bobst s. 72

Według respondentki konsumenci szukają produktów, które ich zaskoczą, co jest dla nich nowe, czym mogą się pochwalić. Poszukują rzeczy nieoczywistych, o nietypowych właściwościach lub zastosowaniach. Konsumenci 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. Dzięki takiemu podejściu konsumentów do sztuki, artyści mogą tworzyć swoje produkty zgodnie ze swoim wyczuciem estetycznym.



Il. 5. Obuwie damskie
Źródło: archiwum prywatne Olgi Bratkowskiej

Zwiększona świadomość estetyczna konsumentów powoduje chęć posiadania niepowtarzalnych rzeczy. Mają to być przedmioty inne od tych ogólnie dostępnych, m.in. w sieciach handlowych. Powinny to być produkty o wyrazie artystycznym, nowoczesnym designie. Konsumenci mają jednak utrudniony dostęp do zakupu tego typu produktów, ze względu na ograniczoną podaż produktów, gdyż artyści wytwarzają je w bardzo ograniczonej ilości. Wobec takiej sytuacji, ci artyści, którzy będą w stanie wytwarzać taką ilość produktów na jakie jest zapotrzebowanie, będą odnosili oprócz sukcesów zawodowych także sukcesy finansowe.



Il. 6. Realizacja
Źródło: archiwum prywatne Natalii Olesiak

W wyniku edukacji estetycznej konsumentów zmieniły się wnętrza, w których obecnie funkcjonują konsumenci. Coraz częściej są aranżowane nowe typy powierzchni takie jak lofty. Do takich powierzchni pasują niepowtarzalne, oryginalne przedmioty, a wręcz je uzupełniają. Projektanci powinni wykorzystać tę tendencję i projektować swoje produkty dla takich klientów.



Il. 7. Fotel diament projektu Anny Kanickiej.
Źródło: archiwum prywatne Katarzyny Caban-Piaskowskiej

Pogłębiona świadomość estetyczna konsumentów spowodowała, że coraz częściej korzystają oni z projektowania wnętrz przez architektów, którzy w swoich wizualizacjach uwzględniają produkty innowacyjne, designerskie, dzieła sztuki do zastosowania jako przedmiotu codziennego użytku. Projekty artystów muszą być dostosowane do takich wizualizacji, to jest dla nich szansa efektywnej pracy zawodowej, która daje satysfakcję i pieniądze.



Il. 8. Dywan
Źródło: archiwum prywatne Natalii Olesiak

Z przeprowadzonego badania wynika, że konsumenci stali się świadomymi odbiorcami sztuki, jednak obecnie sama sztuka już im nie wystarcza. Szukają sztuki użytkowej, a nawet produktów codziennego użytku, które są dziełami sztuki. Z jednej strony może to być bardzo duże wyzwanie przed organizacjami i trudność,

z drugiej jednak jeżeli uda się organizacji to osiągnąć i połączyć ze sobą te cechy produktów, korzystając z *design management*, mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną. Artyści projektanci, którzy będą umieli wykorzystać tą szansę odniosą na rynku pracy sukces, zarówno finansowy jak i artystyczny.

### ***Design management* - szansa dla artystów projektantów**

Artyści projektanci, chcąc osiągnąć zawodowy sukces, powinni wykazywać się, poza umiejętnością wykorzystywania świadomości estetycznej, zauważalnej wśród konsumentów, także umiejętnością dostosowywania się do ogólnych tendencji, jakie pojawiają się obecnie na rynku.

Problematyka *design managementu* ma bogatą oraz żywą tradycję. Zagadnienie to wpływa na różne aspekty życia, na takie sfery jak: ekonomiczną, społeczną, kulturową i ekologiczną. Ze względu na rosnące znaczenie gospodarcze designu, jako skutecznego środka komunikacji i strategicznego narzędzia biznesowego, wzrasta rola *design management*, a umiejętne wykorzystanie jego potencjału staje się dla wielu przedsiębiorstw sprawą priorytetową[13].

Z punktu widzenia optymalizacji działania organizacji *design management* jest powszechnie uznawany za ważny. Zwłaszcza powinien być tak postrzegany, gdy przetrwanie w burzliwych branżach, takich jak moda, zależy od wyróżniającego się projektu, wartości dodanych i szybkiej reakcji. Jednak w branżach kreatywnych zagadnieniu temu poświęca się niewiele uwagi, mimo dużej dynamiki sektorów projektowych[14]. Umiejętność wykorzystania tego zjawiska przez projektantów będzie dawało im znaczną przewagę na rynku pracy.

*Design management* ma zastosowanie w wielu dziedzinach, w tym: modzie, architekturze, mediach, rozrywce, projektowaniu oprogramowania i gier komputerowych, czy ogólnie w projektowaniu produktów. Sposób w jaki jest postrzegany w różnych sferach: biznesie, inżynierii, technologii czy w dyscyplinach twórczych jest różny i zależy od charakteru konkretnego przedsiębiorstwa[15]. To daje artystom projektantom wręcz nieograniczone możliwości pracy i projektowania.

Best wskazuje na cztery istotne przyczyny, dlaczego *design management* zyskuje na znaczeniu[16]:

1. Wśród przedsiębiorstw pogłębia się świadomość coraz bardziej innowacyjnej roli designu. W *design management* widzą one skuteczne narzędzie wprowadzania nowych rozwiązań, dzięki któremu można wyróżnić ich produkty na rynku i zapewnić im trwałą przewagę konkurencyjną. Projektanci, którzy będą umieli wykorzystać tę szansę będą mogli tworzyć dla firm, które będą gotowe ich zatrudnić.

13. K. Best, *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, *op. cit*. s. 11, 16
14. K. Miller, J. Moultrie *Delineating Design Leaders: A Framework of Design Management Roles in Fashion Retail*, *op. cit.* s. 161
15. K. Best, *Design management… op. cit.*, s. 16
16. *Ibidem*, s. 18

2. Rosnąca oferta rynku sprawia, że konsumenci dążą do podniesienia jakości życia. Będą oni stopniowo, ale coraz bardziej konsekwentnie, domagać się dobrych produktów, które mogą powstać właśnie dzięki zastosowaniu *design management*. Projekty tworzone artystów projektantów mogą być właśnie takimi, których szukają konsumenci.
3. Widać także zmianę w nastawieniu do samego *design management*. Polega ona na odchodzeniu od zarządzania wzornictwem na rzecz zarządzania przez *design management*. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na fakt, że w takiej sytuacji artyści projektanci wchodzą w skład zespołów projektowych, w których są także specjaliści z innych dziedzin.
4. Wzrasta rola samego designu jako mostu łączącego najważniejsze ekonomiczne i kulturowe aspekty funkcjonowania poszczególnych narodów. *Design management* w ten sposób przyczynia się do budowy zdrowych, zrównoważonych społeczeństw. Taki wzrost znaczenia wzornictwa podnosi rangę artystów projektantów i otwiera przed nimi nowe możliwości pracy w dużych organizacjach.

*Design management* opiera się w dużym stopniu na szybkim rozwoju technologii. Powoduje to dużą różnorodność zadań, które dają możliwość dalszego rozwoju dla uczestników zadania[17]. Biorąc pod uwagę powyższe wyniki badań i wzrost znaczenia artystów projektantów, ich uczestnictwo w zespołach pracujących zgodnie z koncepcją zagadnienia jest niezbędny.

**Konkluzja**

Zmieniły się możliwości funkcjonowania artystów projektantów, pojawiły się nowe szanse dzięki wzrostowi znaczenia *design management*. W efekcie edukacji estetycznej konsumentów w organizacjach pojawiła się potrzeba, żeby produkty, które będą im oferowane, zaskakiwały, spełniały wymogi estetyczne. Realizacja takich wyzwań będzie decydowała o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu koncepcji *design management* w funkcjonowaniu organizacji. Taką szansę mogą wykorzystać artyści projektanci.

W wyniku ewolucji świadomości estetycznej konsumentów, *design management* ma szansę zaistnieć, rozwijać się i być wykorzystywany w wielu organizacjach. Fakt ten przyczynić się może do osiągnięcia przez nie sukcesu w zakresie przewagi konkurencyjnej. Ważnym elementem – w rozwoju takich organizacji – będzie silna współpraca inżynierów, technologów, specjalistów od zarządzania i marketingu z artystami, aby w wyniku ścisłej współpracy byli w stanie wytworzyć istotną wartość dodaną dla konsumentów.

W takiej sytuacji pojawia się potrzeba upowszechniania tego zagadnienia w środowiskach akademickich zajmujących się zarządzaniem i sztukami projektowymi, a także wśród przedsiębiorców[18]. Temu zagadnieniu zostanie poświęconym inny artykuł. Dlatego autor chce podjąć dalsze próby zbadania tego nurtu w zarządzaniu i planuje prowadzenie dalszych badań nad omawianym zagadnieniem.

17. K. Caban-Piaskowska, *Design management – wybrane aspekty funkcjonowania multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych*, „Folia Oeconomica" 283, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 66.
18. B. Bochińska, J. Ginalski, Ł. Mamica, A. Wojciechowska, *Design Management – Zarządzanie wzornictwem*, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, Warszawa 2010, s. 63.

**Bibliografia**

1. Best K., 2006, *Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation*, AVA Publishing, Lausanne.
2. Best K., 2009, *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Best K., 2010, *The Fundamentals of Design Management*, AVA Publishing.
4. Blaich R., Blaich J., 1993, *Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York.
5. Bochińska B., Ginalski J., Mamica Ł., Wojciechowska, A., 2010, *Design Management – Zarządzanie wzornictwem*, Instytut Wzornictwa Przemysłowego Sp. z o.o., Warszawa.
6. Bonaccorsi A., 2008, Search *Regimes and the Industrial Dynamics of Science*, Minerva.
7. Borja de Mozota B., 2006, *The Four Powers of Design: A Value Model for Design Management*, „Design Management Journal", 17.
8. Bruce, M. Bessant, J., 2002, *Design in Business: Strategic Innovation through Design*, Pearson Education, Edinburgh Gate.
9. Caban-Piaskowska K., 2013, *Design management – wybrane aspekty funkcjonowania multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych*, „Folia Oeconomica" 283, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
10. Cooper R., Press M., 1995, *The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
11. Erichsen P. G., Christensen P. R., 2013, *The Evolution Of The Design Management Field: A Journal Perspective*, „Creativity And Innovation Management", Volume 22 Number 2.
12. Farr, M., 1965, *Design Management. Why is it Needed Now?,* „Design Journal", 200
13. Farr, M., 1966, *Design Management*, Hodder and Stoughton, London.
14. Gorb, P., 1990, *Design as a Corporate Weapon*, w: P. Gorb (red.) *Design Management, Papers from the London Business School. Architecture*, Design and Technology Press, London.
15. Gorb, P., 1990, *Introduction: What is Design Management*, w: P. Gorb (red.) *Design Management*, Papers from the London Business School. Architecture, Design and Technology Press, London.
16. Hollins B., 2004, *Design Management Education*: the UK Experience, „DMI Journal", Vol. 13, No. 3.
17. Kim, Y.-J. and Chung, K.-W. ,2007, *Tracking Major Trends in Design Management Studies*, „Design Management Review", 18.
18. Kotler P., Rath G.A., 1984, *Design: A Powerful But Neglected Strategic Tool*, „Journal of Business Strategy".
19. Lockwood T., 2012, *From the Editor: Exploring the Extended Value of Design*, „Design Management Journal" October.
20. Lorenz C., 1987, *The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Business*, Blackwell Publisher, Oxford.
21. Martin R., 2011, *The Innovation Catalysts The best creative thinking happens on a company's front lines. You just need to encourage it*, „Harvard Business Review", June.
22. McBride M., 2007, *Design Management: Future Forward*, „Design Management Review", 18.
23. Miller K., Moultrie J., 2013, *Delineating Design Leaders: A Framework of Design Management Roles in Fashion Retail*, „Creativity and Innovation Management", Volume 22 Number 2.

24. Pieter J., 1967, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław.
25. Ramaswamy V., Gouillart F., 2010, *Building the Co-Creative Enterprise*, „Harvard Business Review" October.
26. Reeves B., Malone T. O'Driscoll T., 2008, *Leadership's Online Labs*, „Harvard Business Review", May 01. 2008
27. Turner R., Topalian A., 2002, *Core Responsibilities of Design Leaders in Commercially Demanding Environments*, Design Leadership Forum Inaugural Session, London.
28. Veryzer, R.W., 2000, *Design and Consumer Research*, „Design Management Journal, Academic Review", 1.

**Netografia**

www.urzadzamy.pl
www.nexto.pl

**Katarzyna Caban-Piaskowska**

**DESIGN MANAGEMENT - AN OPPORTUNITY FOR DESIGNER ARTISTS**

The aim of the article is to show how designers' capabilities to function have changed, thanks to the increased importance of design management. As a result of aesthetic education of consumers, organizations saw the need to make products that would surprise and meet aesthetic requirements. Fullfilling these criteria will decide about the advantage on the competitive market. It is possible due to the usage of the design management concept in the functioning of an organization. Such an opportunity can be used by artists designers. The text was created on the basis of an interview conducted with a person who sells art pieces and who cooperated with artists for many years.

**Słowa klucze**: design management, wzornictwo, sztuka, ewolucja estetyczna konsumentów, potrzeby konsumentów
**Keywords**: design management, design, art, evolution of consumer's aesthetic, the consumer needs

**Biogram**:

Dr Katarzyna Caban-Piaskowska, doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu. Adiunkt na Akademii Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, ul. Wojska Polskiego 121, 91-726 Łódź, Polska,
e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl.

Od kilkunastu lat wykładowca na łódzkich uczelniach wyższych. Prowadzi doradztwo biznesowe dla przedsiębiorstw odzieżowo-tekstylnych, uczestniczy w szkoleniach, spotkaniach i konferencjach naukowych organizowanych w kraju i za granicą. Obroniła rozprawę doktorską na Uniwersytecie Łódzkim na Wydziale Zarządzania napisaną pod kierunkiem prof. dr hab. Czesława Sikorskiego w 2012 roku. Absolwentka kierunku Zarządzanie i Marketing na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej 2003. Zainteresowania: Design management, marketing i zarządzanie w sztuce, rozwój nowoczesnych organizacji z naciskiem na organizacje sieciowe, doradztwo biznesowe.

# DESIGN MANAGEMENT AS THE EFFECT OF EVOLUTION OF CONSUMERS' AESTHETICS

**Katarzyna Caban-Piaskowska,**
Strzemiński Academy of Art Łódź, ul. Łódź, Poland

**Abstract**
*The aim of the article is to present the change in consumers' needs from the point of view of design management. As a result of aesthetic education of consumers, organizations saw the need to make products that would surprise and meet aesthetic requirements. Fullfilling these criteria will decide about the advantage on the competitive market. It is possible due to the usage of the design management concept in the functioning of an organization. The text was created on the basis of an interview conducted with a person who sells art pieces and who cooperated with artists for many years.*

**Keywords:** design management, design, art, evolution of consumer's aesthetic, the consumer needs

## Introduction

The problem presented in the hereby dissertation is the growth of the aestethic awareness as one of the reasons for developing design management. The aim of the article is, first of all, to present the notion of design management, and second of all, to show how the aesthetic evolution influenced the increase in the significance of design managent in the research conducted. The market where organizations function is a consumer's market. Apart from high quality and functionality, customers expect high aesthetic impressions. Using the concept of design management in an organization offers such possibilities. The observations included in the article are only illustrative and are the second attempt to interpret the research conducted in 2015, as well as a form of contribution into other research which will be conducted in this field.

## 1. What is design management?

According to Best (2006) the idea of "Design Management" was introduced in Great Britain by the Royal Society of Arts in 1965. In spite of the fact that the notion was created around 50 years ago and a lot of research has been made in the field (McBride, 2007, p. 17–22), the concept is still ambiguous (Veryzer, 2000, p. 64–73). The first scientific conference i.e. "Cambridge Design Management Conference" devoted to the issue was organized in 2011. The idea is generating more and more interest in the academic environment as well as among practitioners (Erichsen, Christensen, 2013, p. 107).

In connection with the above, it seems appropriate to explain how the idea will be understood in the article. In his publications Gorb (1990b, s. 68) defines design management as "efficient usage of the potential of design by a company's management in order to realize its main goals". Design management concerns the role of desing in a company's development and the influence of design on solving management problems important for the company (Best, 2009, s. 12).

## 2. Effects of Evolution of Consumers' Aesthetics - case study

In order to illustrate the problem presented above i.e. the increase in the consumers' aesthetic awareness, the case study[1] (Pieter, 1967) method was used in the research. The analysis of the case was created on the basis of an interview[2] conducted by the author with a long-term employee of Desa[3] in Łódź, and today the manager of the Strzemiński Academy of Arts Gallery in Łódź.

[1]*The case study method is treated as one of scientific research methods. It is a thorough and multilateral picture of the few cases of a given phenomenon which aims at achieving empirical conclusions. A deepened, complete and versatile analysis is supposed to substitute numerous data which can be the basis for statistical study. Sometimes, it can be used instead of the statistical or experimental method.*
[2]*The interview was conducted in Łódź on the 10th November 2015*
[3]*Art Gallery selling art. It offers commercial as well as cultural activity, perserves valuable pieces of art for museums, promotes modern art and its creators by presenting exhibitions in the country and abroad. It employs experienced and highly-qualified experts, as well as expert witnesses who perform assessments and evaluations of art pieces.*

The choice of the respondent was intentional and stemmed from the assumption that design management is now expanding with the elements of art, artistry, original design – with which the respondent has been working with for years. The aim of the interview was to examine the level of consumer's aesthetics. The research focused on checking the needs of the consumers who use the services of an art gallery. The respondent was selling art pieces for 11 years in Desa in Łódź and she was also a middleman between consumers and artists who created paintings, graphics, sculptures, porcelain, and lamps.

Consumers are more and more sensitive to art. It is often the effect of the need to release the tension of the day, relax after work in corporations where people are dressed similarly and office space looks the same. Consumers are more and more experienced in terms of art and design. It is the result of an easy access to interior design magazines such as “Moje wnętrze” or “Cztery kąty”. Thanks to this, they have a wide spectrum of looking at interior decoration and impressions connected with design. They use the knowledge and notice how artistic objects can be used in their surroundings.

Visiting art galleries is becoming more trendy. On one hand, it is a way to show that you are unique, on the other, it is a form of education. This increases their artistic awareness.

**Conclusion**

The research conducted suggests that consumers have become more aware in terms of art, however, art itself is not enough nowadays. They look for applied arts or even everyday use products which are pieces of art. On one hand, it can be a big challenge and significant difficulty for organizations, on the other hand however, if an organization manages to achieve it and combine those features in products using design management, they can obtain competitive advantage.

**Biography of each author**

Katarzyna Caban-Piaskowska Ph.D., Doctor of Economics in the field of management. Assistant Professor at the Strzemiński Acadmey of Art in Łódź. Offers business consulting services for clothing and textile companies, participates in trainings, meetings and scientific conferences. She defended her Ph. D. thesis at the University of Łódź at the Department of Management. in 2012. Graduated from Marketing and Management at the Faculty of Organization and Management of the Łódź University of Technology in 2003. Interests and hobbies: design management, marketing and management in art, development of modern organizatons with emphasis on network organizations, business consulting.

**References**

As a result of the evolution of consumers' awareness in many organizations, design management has a chance to evolve and in some places it has already has evolved. Organizations which will be aware of such trend will stand a chance to achieve competitive advantage. An important element of the development of such organizations will be strong cooperation between engineers, technologists, management and marketing specialists and artists in order to be able to create valuable things for consumers. That is why the author wants to make further attempts to examine the trend in management and plans to conduct more research in design management.

**Bibliography**

**Books:**

1. Best, K. (2006) *Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation,* Lausanne: AVA Publishing.
2. Best, K. (2009) *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu,* Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN.
3. Bonaccorsi, A. (2008) *Search Regimes and the Industrial Dynamics of Science*, Minerva
4. Blaich, R. Blaich, J. (1993) *Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
5. Bruce, M. Bessant, J. (2002) *Design in Business: Strategic Innovation through Design*, Edinburgh Gate: Pearson Education.
6. Cooper, R., Press, M. (1995) *The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management*, Chichester: John Wiley & Sons.
7. Farr, M. (1966) *Design Management*. London: Hodder and Stoughton.
8. Gorb, P. (1990) Design as a Corporate Weapon. W: P. Gorb (red.) *Design Management* (p. 1-9) London: Papers from the London Business School. Architecture, Design and Technology Press.

9. Gorb, P. (1990) Introduction: What is Design Management. W: P. Gorb (red.) *Design Management* (p. 67–80) London: Papers from the London Business School. Architecture, Design and Technology Press.
10. Lorenz, C. (1987) *The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Business*, Oxford: Blackwell Publisher.
11. Turner, R. and Topalian, A. (2002) *Core Responsibilities of Design Leaders in Commercially Demanding Environments*, London: Design Leadership Forum Inaugural Session.

**Articles:**

1. Borja de Mozota, B. (2006) The Four Powers of Design: A Value Model for Design Management, *Design Management Journal*, 17, s. 44–53
2. Caban-Piaskowska, K. **(2013)** Design management – wybrane aspekty funkcjonowania multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych, ***Folia Oeconomica 283*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 57-67**
3. Farr, M. (1965) Design Management. Why is it Needed Now? *Design Journal, 200,* s. 38–39
4. Kotler, P., Rath, G.A. (1984) Design: A Powerful But Neglected Strategic Tool. *Journal of Business Strategy, 5,* s. 16–21
5. McBride, M. (2007) Design Management: Future Forward. *Design Management Review, 18,* s. 17–22
6. Veryzer, R.W. (2000) Design and Consumer Research. *Design Management Journal, Academic Review, 1, s.* 64–73

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2018
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom XIX | Zeszyt 3 | Część II | ss. 31–39

**Katarzyna Caban-Piaskowska** | k.caban-piaskowska@o2.pl
Akademia Sztuk Pięknych w Łodzi, Wydział Wzornictwa i Architektury Wnętrz

**Elżbieta Roszko-Wójtowicz** | eroszko33@gmail.com
Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

# Design management jako sposób na rozwój przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu – analiza przypadku

## Design Management as a Way of Development of Enterprises in a Changeable Environment – Case Study

**Abstract:** In the article, a thesis was put forward that one of the main reasons for using design management by companies are numerous changes that occur in their surroundings. The study describes the problems and the essence of design management as well as the arguments why it is used. The literature analysis conducted and the authors' research indicate that economical growth is noticeable, including an increase in wealth of the middle class along with huge technological progress. Consumers expect the market to provide products which are not only of very good quality but also with value added such as original designs, new technologies and multipurposeness. This is where the need to propagate design management in the academic environment which focuses on management and the art of designing as well as among entrepreneurs stems from.
**Key words:** design management, design, environment variables, development of enterprises

## Wprowadzenie

W artykule poruszona została problematyka design management. W ostatnim czasie zagadnienie to zyskuje na znaczeniu, ale jednocześnie nie jest dobrze rozpoznane w literaturze przedmiotu. Stanowiło to główną przyczynę podjęcia tego tematu przez autorów w niniejszym artykule. Jedną z podstawowych barier rozwoju design management jest brak odpowiednich kompetencji w tym obszarze [Best 2009, s. 6]. Umiejętności projektowania (design) uczą głównie akademie sztuk pięknych, które w niewystarczającym stopniu skupiają się na ekonomicznych aspektach projektowania [Bochińska i in. 2010,

s. 63]. Zwiększa się, co prawda, oferta studiów podyplomowych[1], jednak na jej podstawie da się zauważyć, że tematyka design management jest poruszana głównie w kontekście zarządzania wzornictwem. Wydaje się, że jest to niczym nieuzasadnione uproszczenie tego zagadnienia.

Artykuł jest analizą przypadku i ma na celu przedstawienie przyczyn wykorzystywania design management przez przedsiębiorstwa. Autorzy wykorzystali obserwację oraz wywiad pogłębiony, przeprowadzony z wieloletnim pracownikiem Desy. Na tej podstawie przygotowana została analiza bazująca na studium przypadku (case study)[2] [Yin 2014]. Wybór metod badawczych podyktowany był początkowym etapem prowadzonych badań, nietypowym charakterem zjawiska, chęcią wszechstronnej jego analizy oraz potrzebą lepszego zrozumienia design management. Dodatkowo w artykule przedstawiony został przegląd literatury dotyczącej poruszanego zagadnienia.

## Istota design management

Design management w literaturze przedmiotu jest pojęciem niejednoznacznym. Pierwszy raz zostało zdefiniowane w 1965 roku w Wielkiej Brytanii przez Royal Society of Arts [Best 2006, s. 23]. W następnym roku powstała pierwsza książka *Design management*, napisana przez M. Farra [1965]. Od tamtej pory naukowcy są pochłonięci definiowaniem tego pojęcia i opisywaniem go z różnych perspektyw. Było ono interpretowane jako strategia w celu odróżnienia produktów oraz bardziej efektywnego zarządzania projektami, projektowania lub budowania wartości [Farr 1965; Kotler, Rath 1984; Lorenz 1987; Acklin 2013]. Pojęcie to funkcjonuje równocześnie w literaturze zarządzania i w literaturze sztuki i wzornictwa. Jest stosowane przez praktyków, jak i środowisko akademickie [Veryzer 2000, ss. 64–73]. Jedną z ról design management jest tworzenie produktów i usług, które będą odpowiadały na potrzeby nabywców, a jednocześnie będą zgodne z przekonaniami, które reprezentuje organizacja [Best 2009, ss. 40–42]. Warto przyjrzeć się temu zagadnieniu z perspektywy wyzwań, jakie przedsiębiorstwom stawia zmienne otoczenie.

Zasadniczą trudnością w Polsce jest brak wspólnej literatury przedmiotu dla środowiska biznesu i projektantów. Istnieje oczywiście bogata literatura przedmiotu z zakresu zarządzania. W literaturze z tej dziedziny brak jednak wzmianek o design czy wzornictwie.

[1] Politechnika Warszawska, SGH, Uniwersytet SWPS, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie.

[2] Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dzięki dokładnemu i wielostronnemu obrazowi nielicznych przypadków danego zjawiska. Pogłębiona, wnikliwa i wielostronna analiza ma w założeniu zastąpić znaczne ilości danych stanowiące podstawę do opracowania statystycznego. Niekiedy może zastąpić metodę statystyczną lub metodę eksperymentalną.

Ukazuje się także wiele pozycji dotyczących design, są to ostatecznie głównie albumy i wydawnictwa przeglądowe, brakuje podręczników do projektowania, a w tych z zakresu wzornictwa, które się ukazały, brakuje poruszenia problematyki wdrażania projektów, zarządzania innowacjami, relacji z marketingiem lub oceny ekonomicznych skutków wykorzystania projektów, co traktuje się marginalnie [Bochińska i in. 2010, ss. 15–16].

Design często jest utożsamiany z określeniem wzornictwo przemysłowe. Jednak jest to określenie zbyt wąskie i nieadekwatne do rozległego zakresu, jakim się faktycznie zajmuje. Za posługiwaniem się terminem design, a nie jego tłumaczeniami, przemawia fakt stosowania go także jako cechy charakteryzującej przedmioty [Bochińska i in. 2010, ss. 17–18].

W niniejszej publikacji pojęcie design management będzie rozumiane jako skuteczne zarządzanie ludźmi, projektami, procesami i procedurami przy projektowaniu codziennych produktów, usług, otoczenia i doświadczeń. Jest to całościowe podejście do przedsiębiorstwa, zarówno od strony projektowania oraz wzornictwa, jak i zarządzania, w tym marketingu, finansów, planowania strategicznego oraz działań operacyjnych [Best 2009, s. 12; McBride 2007, s. 18]. Jest to zarządzenie przez design management (technika zarządzania), w którym polityka innowacyjna stanowi główne narzędzie rozwoju [Ginalski, Liskiewicz, Seweryn 1995].

Celem nadrzędnym design management jest połączenie świata biznesu ze światem design, a skutkiem tego ma być pożytek ekonomiczny, kulturowy i społeczny nabywcy i użytkownika produktu [Bochińska i in. 2010, s. 16].

Design management jest zatem sposobem na rozwój przedsiębiorstwa, który będzie odpowiedzią na zmienne otoczenie.

## Analiza otoczenia – analiza przypadku

W celu zweryfikowania hipotezy, że główną przyczyną stosowania przez przedsiębiorstwa design management są liczne zmiany w otoczeniu, autorzy zdecydowali się na przedstawienie dwóch obszarów analizy otoczenia. Pierwsza część to analiza otoczenia dalszego, dokonana na podstawie przeglądu literatury i obserwacji własnej. Obserwację prowadzono w latach 2010–2017. Druga część to analiza potrzeb konsumentów, powstała na podstawie wywiadu pogłębionego przeprowadzonego z wieloletnim pracownikiem Desy.

*Analiza makrootoczenia*

W celu przeprowadzenia analizy otoczenia dalszego, skorzystano z analizy PEST, ze względu na jej uniwersalny charakter [Obłój 2007, ss. 107, 209]. PEST dotyczy czterech obszarów otoczenia dalszego. Badanie miało na celu zanalizowanie, jakie czynniki makrootoczenia, zgodne z literaturą przedmiotu, mają wpływ na stosowanie

design management i jakie to wywołuje efekty. Autorzy Best [2009, s. 29], Bochińska i in. [2010, ss. 63–69] zaobserwowali różne zmiany w otoczeniu dalszym przedsiębiorstw stosujących design management. Ich spostrzeżenia przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Czynniki makrootoczenia wpływające na stosowanie design management**

| Czynniki | Rodzaj zmiany | Efekt |
|---|---|---|
| Polityczne | Strategia gospodarcza państwa | Potencjalne źródło innowacji i przewagi konkurencyjnej |
| | Gospodarka kreatywna | Ustawodawstwo wspierające przedsiębiorstwa |
| | | Placówki edukacyjne wspierające innowacyjność |
| | Systemy demokratyczne | Rosnący udział obywateli w procesie rządzenia |
| | | Rozwój władz lokalnych i regionalnych |
| | Prawo autorskie i piractwo | Wykorzystywanie technologii i wzornictwa do ochrony praw autorskich |
| | Prawo pracy | Praca zdalna |
| | Środowisko | Ustawodawstwo wspierające „myślenie zrównoważone" |
| Ekonomiczne | Zróżnicowanie produktów i innowacje | Nowe rynki zbytu |
| | Nowa świadomość | Nowe potrzeby klientów |
| | Wysokie korzyści | Niskie nakłady na inwestycje przy potencjalnych wysokich korzyściach |
| | Dotacje unijne | Programy operacyjne mające na celu wspomaganie wzornictwa i innowacji |
| | Programy regionalne | Środki na wsparcie inwestycji z Regionalnych Programów Operacyjnych |
| Społeczne | Zmiana demograficzna | Alternatywne sposoby życia stwarzają nowe zapotrzebowania na produkty |
| | Struktura rodziny | Tradycyjne rozumienie rodziny zmienia się na elastyczny model wychowywania dzieci |
| | Nowe wartości konsumenckie | Popularyzacja wartości ekologicznych |
| | | Cyniczna postawa wobec produktów „markowych" |
| | Wzorce pracy | Elastyczne formy pracy |
| | | Szeroki zakres wykonywanych czynności |
| | | Nowe związki między edukacją, pracą i czasem wolnym |
| | Funkcjonalne | Produkty dla starzejących się społeczeństw |
| | Rozwój wiedzy | Powstanie funkcjonalnych i uniwersalnych projektów dla doświadczonych użytkowników |
| | Dostosowanie do potrzeb klienta | Zapotrzebowanie na zindywidualizowane produkty i usługi |
| | Ekologiczne sposoby życia | Popularyzacja stylu życia opartego na zrównoważonym rozwoju |
| | | Zmniejszenie ilości odpadów |
| | Zapotrzebowanie na „dobry design" | Kierowanie się przez klientów przy wyborze produktów nie tylko ceną czy funkcjonalnością, ale też estetyką |
| | Dobrze przygotowana kadra | Dostępność dobrze przygotowanej grupy zawodowej – projektanci, absolwenci ASP |

| | | |
|---|---|---|
| Technologiczne | Zróżnicowanie produktów i innowacje | Nowe technologie |
| | | Nowe rynki zbytu |
| | Technologia łatwa w użytkowaniu | Rozwój przenośnych urządzeń elektronicznych |
| | | Moda |
| | | Biżuteria |
| | System komunikacji | Nowe wzorce życia, pracy i kształcenia bazujące na Internecie |
| | Inteligentne materiały | Innowacyjne wykorzystanie elektroniki w materiałach, produktach i systemach |
| | Inteligentne organizacje | Wirtualne korporacje |
| | | Wirtualne społeczności |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Best 2009, s. 29; Bochińska i in. 2010, ss. 63–69.

Pierwsze wskazane czynniki, które wpływały na stosowanie design management w przedsiębiorstwach, to czynniki polityczne. Zmiany widoczne są w obszarze strategii gospodarczej państwa, gospodarki kreatywnej, systemów demokratycznych, prawa autorskiego i piractwa, prawa pracy oraz środowiska. Zaczęło funkcjonować ustawodawstwo wspomagające przedsiębiorstwa oraz placówki edukacyjne wspierające innowacyjność [Dziadkiewicz, Maśloch 2013]. Władze lokalne oraz regionalne chętnie wspierały rozwój przedsiębiorstw kreatywnych. Do ochrony praw autorskich wykorzystywane były technologia i wzornictwo. Rozwijała się praca zdalna, z której bardzo często korzystali projektanci. Ponadto powstało ustawodawstwo wspierające „myślenie zrównoważone" [Caban-Piaskowska, Miarka 2017]. Efektem powyższych było pojawienie się potencjalnego źródła innowacji i przewagi konkurencyjnej – czyli design management [zob. Best 2009, s. 29; Bochińska i in. 2010, ss. 63–69].

Kolejne przyczyny stosowania design management to czynniki ekonomiczne. Dostępne były liczne dotacje unijne oraz programy regionalne, które miały za zadanie wspierać rozwój innowacyjności. Efekty tych zmian stanowiły nowe rynki zbytu, nieeksploatowane wcześniej przez przedsiębiorstwa. Pojawiły się także nowe potrzeby klientów, na które można było zareagować [Dziadkiewicz, Maśloch 2013]. Ponadto dostępne były także środki na wsparcie inwestycji z Regionalnych Programów Operacyjnych. Zauważono, że przy stosowaniu design management nakłady na inwestycje były niskie przy potencjalnych wysokich korzyściach, które z niego płynęły [zob. Best 2009, s. 29; Bochińska i in. 2010, ss. 63–69].

Kolejny badany obszar to czynniki społeczne. Efektem były elastyczne formy pracy, z których chętnie korzystali designerzy. Coraz większego znaczenia nabierały produkty dla starzejących się społeczeństw. Powstały produkty uniwersalne [Caban-Piaskowska, Miarka, Roszko-Wójtowicz 2017] dla doświadczonych użytkowników, będące przykładem popularyzacji wartości ekologicznych, opartych na zrównoważonym rozwoju i zmniejszeniu ilości odpadów. Bardzo istotne stało się dostosowanie produktu, ale także całego przedsiębiorstwa, do potrzeb klienta [Dziadkiewicz, Maśloch 2013]. Pojawiało

się coraz większe zapotrzebowanie na „dobry design" [Hertenstein, Platt, Veryzer 2013, s. 8]. Zauważalna stała się cyniczna postawa wobec produktów „markowych". Na rynku pracy funkcjonowała dobrze przygotowana kadra, aczkolwiek trzeba pamiętać, że były to osoby wykształcone przede wszystkim w obszarze design, rzadko z przygotowaniem menadżerskim, które jednak często dokształcały się z zakresu zarządzania i marketingu na własną rękę. Pojawiały się zmiany funkcjonalne związane z wykorzystaniem produktów stworzonych zgodnie z zasadami design management.

Czynniki technologiczne były ostatnią z czterech grup badanych w otoczeniu dalszym. Rozwijały się systemy komunikacji, powstawały inteligentne materiały i inteligentne organizacje, efekty takich zmian stanowiły nowe technologie [Dziadkiewicz, Maśloch 2013]. Dzięki komunikacji pojawiły się także nowe rynki zbytu, rozwinęły się wirtualne korporacje oraz wirtualne społeczności [Czakon 2015]. Technologia okazała się łatwa w użytkowaniu, dzięki niej rozwija się moda i możliwość tworzenia biżuterii, a także stają się popularne przenośne urządzenia elektroniczne. Nowe, bazujące na Internecie, wzorce życia, pracy i kształcenia oraz innowacyjne wykorzystanie elektroniki w materiałach, produktach i systemach, powodowały potrzebę rozwoju design management.

*Analiza potrzeb konsumentów*

Druga część analizy dotyczy potrzeb konsumentów. Została dokonana na podstawie wywiadu pogłębionego[3] przeprowadzonego z wieloletnim pracownikiem Desy w Łodzi, a obecnie kierownikiem Galerii ASP w Łodzi. Wybór respondenta był celowy i wynikał z założenia, że design management rozszerza się obecnie o elementy sztuki, artyzmu, oryginalnego wzornictwa, z którym respondentka od wielu lat obcuje. Respondentka przez 11 lat sprzedawała dzieła sztuki w łódzkiej Desie[4], pośredniczyła także pomiędzy konsumentami a artystami. Celem wywiadu było zbadanie, jakie potrzeby wyrażają obecnie konsumenci.

Z przeprowadzonego badania wynika, że konsumenci szukali nie tylko innowacyjnych produktów, które miały być poszerzone o nowoczesny design i funkcjonalność [zob. Dziadkiewicz, Maśloch 2013]. Przykładem mogą być produkty firmy Canon. Aparaty przez nich sprzedawane nie różnią się między sobą parametrami technicznymi, ale lepszym designem. Jest to między innymi efekt ewolucji wizualno-artystycznej, jaką

[3] Wywiad przeprowadzono w Łodzi 24 maja 2016 r. Wywiad miał charakter jawny nieformalny, ze względu na swobodę zadawania pytań był wywiadem zogniskowanym częściowo ustrukturyzowanym.

[4] 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.

przeszli konsumenci, którzy są obyci ze sztuką, korzystają z usług projektantów, mają dostęp do wydawnictw i umieją z nich korzystać, dzięki czemu mają szeroką wiedzę i inny punkt widzenia [Caban-Piaskowska 2016a]. Przykładami mogą być firmy modowe, które wykorzystują design management do tworzenia slow fashion.

Konsumenci poszukują rzeczy niepowtarzalnych, zaprojektowanych np. przez studentów ASP, które będą przedmiotami codziennego użytku, jednak będą wręcz malarskie, z ładnymi wzorami, często powstałymi na potrzeby konkretnego wnętrza. Są to rzeczy sprzedawane w galeriach sztuki lub robione na indywidualne zamówienie. Także przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na zindywidualizowane podejście do klienta [Caban-Piaskowska 2016b].

W związku z tymi zmianami powstały nowe grupy konsumentów, korzystających z produktów stworzonych przy użyciu design management. Osoby te mają wykształcenie wyższe, ich sytuacja finansowa jest bardzo dobra – to osoby dość zamożne, ale nie bogate, które nabywają rzeczy dla siebie lub w prezencie dla innych i dbają o to, żeby były to rzeczy sygnowane. Bardzo często są one kupowane do nowych wnętrz, takich jak lofty i apartamenty. Głównym założeniem jest to, że mają pasować do konkretnego wnętrza, a przy wyborze często pomagają architekci wnętrz [Caban-Piaskowska 2016c].

## Zakończenie – dalsze kierunki badań

Na podstawie przeprowadzonych badań nie można uogólniać wyników. Można jednak wnioskować, że jednym ze sposobów rozwoju przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu jest stosowanie design management. Z jednej strony jest to odpowiedź na zmiany ekonomiczne, polityczne, społeczne i technologiczne, które są zauważalne w otoczeniu dalszym. Z drugiej strony to odpowiedź na potrzeby klientów i powstanie nowych grup konsumentów.

„Dobry design" prawdopodobnie będzie nadal jednym z czynników w największym stopniu determinujących sukces produktu [Hertenstein, Platt, Veryzer 2013, s. 8].

Świadomość polskich przedsiębiorstw, jakie korzyści płyną ze stosowania design management, jest coraz większa, często włączają oni takie działania w działania innowacyjne. Jednak warunki upowszechniania tych działań są nie najlepsze. Środowisko biznesu i design to dwa osobne światy, które nie mają wspólnego języka, celów, trybów i metod działania [Bochańska i in. 2010]. Dlatego tak istotne jest ukazywanie się publikacji dotyczących design management.

Artykuł ten jest przyczynkiem do dalszych badań w tym obszarze. Autorzy planują prowadzenie dalszych badań, które będą pokazywały zastosowanie design management w różnych ujęciach.

## Bibliografia

**Acklin C.** (2013), *Design Management Absorption Model: A Framework to Describe and Measure the Absorption Process of Design Knowledge by SMEs with Little or no Prior Design Experience*, „Creativity And Innovation Management", vol. 22, nr 2, ss. 147–160.

**Best K.** (2006), *Design Management – Managing Design Strategy*, Process and Implementation, AVA Publishing, Lausanne.

**Best K.** (2009), *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Bochińska B., Ginalski J., Mamica Ł., Wojciechowska A.** (2010), *Design Management – Zarządzanie wzornictwem,* Instytut Wzornictwa Przemysłowego Sp. z o.o.

**Caban-Piaskowska K.** (2016a), *Design management as the effect of evolution of consumers' aesthetics*, „The West East Institute", ss. 69–71.

**Caban-Piaskowska K.** (2016b), *Design management jako odpowiedź na rozwój nowych segmentów konsumentów*, „Marketing i Zarządzanie", nr 3 (44), ss. 299–308

**Caban-Piaskowska K.** (2016c), *Design management jako odpowiedź na wyzwania stawiane przez konsumentów przyszłości*, „Studia i Prace WNEiZ", nr 43, ss. 57–64.

**Caban-Piaskowska K., Miarka A.** (2017), *Społeczna odpowiedzialność projektanta w kreowaniu produktu rehabilitacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu", nr 2 (48), ss. 207–214.

**Caban-Piaskowska K., Miarka A., Roszko-Wójtowicz E.** (2017), *Społeczny wymiar innowacji – projektowanie produktu rehabilitacyjnego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 6 (809), ss. 82–96.

**Czakon W.** (2015), *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", nr 217, ss. 9–18.

**Dziadkiewicz A., Maśloch P.** (2013), *Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse", R. 11, nr 4, cz. 2, ss. 81–94.

**Farr M.** (1965), *Design Management. Why is it Needed Now?*, „Design Journal", 200, ss. 38–39.

**Ginalski J., Liskiewicz M., Seweryn J.** (1995), *Rozwój nowego produktu*, Kraków.

**Hertenstein J., Platt M., Veryzer R.** (2013), *What Is "Good Design"?: An Investigation of the Complexity and Structure of Design*, „Design Management Journal", vol. 8, iss. 1, ss. 8–21.

**Kotler P., Rath G.A.** (1984), *Design: A Powerful But Neglected Strategic Tool*, „Journal of Business Strategy", 5, ss. 16–21.

**Lorenz C.** (1987), *The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Business*, Blackwell Publisher, Oxford.

**McBride M.** (2007), *Design Management: Future Forward*, „Design Management Review", vol. 18, iss. 3, ss. 18–22.

**Obłój K.** (2007), *Strategia Organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Veryzer R.W.** (2000), *Design and Consumer Research*, „Design Management Journal, Academic Review", vol. 1, iss.1, ss. 64–73.

**Yin R.K.** (2014) *Case Study Research Design and Methods (5th ed.)*, Thousand Oaks, Sage, CA.

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
ISSN 2083-8611 Nr 359 · 2018

**Katarzyna Caban-Piaskowska**

Akademia Sztuk Pięknych
im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Tkaniny i Ubioru
Katedra Ubioru
k.caban-piaskowska@o2.pl

**Marcin Mielczarek**

Akademia Sztuk Pięknych
im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Rzeźby i Działań Interaktywnych
mmielczarek@asp.lodz.pl

# KONCEPCJA DESIGN MANAGEMENT W KONTEKŚCIE UPGRADE'U WARSZTATU WSPÓŁCZESNEGO TWÓRCY – CASE STUDY

**Streszczenie:** W artykule postawiono tezę, że współcześni twórcy miewają deficyty pozaartystyczne, co skutkuje problemami z odnalezieniem się na rynku. Zniwelować to zjawisko może uczenie artystów design management na poziomie akademickim. Opracowanie podzielono na części teoretyczną i praktyczną. W pierwszej części teoretycznej opisano przyczynę zajęcia się problematyką i istotę design management, sektora kreatywnego, współczesnego twórcy-artysty i jego warsztatu. Część praktyczna artykułu ma na celu przedstawienie wyników badań obserwacji uczestniczącej współczesnego twórcy, która była prowadzona w latach 2007-2016. Analiza przypadku dotyczy rzeźbiarza funkcjonującego na rynku polskim.

**Słowa kluczowe:** artysta, sektor kreatywny, design management, warsztat twórczy.

**JEL Classification:** I23, M21, Z11.

## Wprowadzenie

Artykuł sygnalizuje złożoność warsztatu kompetencji pozaartystycznych wspierających współczesnego twórcę w jego zawodowej aktywności, a w tym design management jako upgrade, czyli uaktualnianie narzędzi branży artystycznej. W badaniach z zakresu zarządzania sztuką widoczna jest luka poznawcza, którą autorzy postanowili eksplorować.

W opracowaniu postawiono hipotezę, że współcześnie artysta staje się profesjonalistą w swojej branży dopiero wówczas, gdy swoje merytoryczne umiejętności branżowe rozszerzy o umiejętności z zakresu przedsiębiorczości.

Niniejsze opracowanie wpisuje się w badania dotyczące design management prowadzone w Akademii Sztuk Pięknych im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi.

## 1. Sektor kreatywny i jego znaczenie we współczesnej gospodarce

Kreacja, czy też w dzisiejszej nomenklaturze popularna kreatywność, zdaje się wpisana w zawody artystyczne, choć niekiedy zbyt sztywnie rozumiana i absolutyzowana idea tradycji może dawać i tutaj efekt w postaci skostnienia i postaw anachronicznych.

Wyodrębnienie branży kreatywnej jest efektem rozwoju gospodarki innowacyjnej, opartej na wiedzy, której podstawą stały się zasoby niematerialne posiadające jednak wymierną wartość finansową. Definicje sektorów kreatywnych znacznie różnią się zawartością, co utrudnia porównywalność wszelkich statystyk [Radomska, 2017, s. 390]. W polskiej literaturze przedmiotu oraz w oficjalnych dokumentach wśród branż zaliczanych do kreatywnych najczęściej wymienia się architekturę, archiwa i biblioteki, rzemiosło artystyczne, sektor audiowizualny (obejmujący film, telewizję, gry wideo i multimedia), dziedzictwo kulturowe, wzornictwo, festiwale, sztuki performatywne, muzykę, książki i wydawnictwa, radio oraz sztukę wizualną [Rozwój sektorów kreatywnych].

Warto nadmienić, iż choć podstawą branży kreatywnej jest tworzenie wartości własności intelektualnej, istotne są też interakcje zachodzące pomiędzy przemysłem kreatywnym a rozwojem gospodarczym. Z jednej strony przyczynia się to do budowania potencjału wiedzy, a z drugiej kreuje wzrost gospodarczy. Z tego względu przedsiębiorstwa działające w sektorze kreatywnym są poddawane menedżerskiej presji na zapewnienie spójności pomiędzy kreatywnością a efektywnością ekonomiczną [Jones, Svejenova, Strandgaard, 2012, s. 282-284], co uznawane jest za jeden z przejawów oburęczności [Wu, Wu, 2016, s. 2388-2396].

Tym bardziej paradoksalne jest, że izolacyjne podejście społeczeństwa do zawodów artystycznych i niekiedy równie izolacyjne postawy samych twórców powodują, iż ich potencjał w budowaniu sektora kreatywnego nie jest chyba w pełni wykorzystany. Oczywista zdaje się potrzeba wykorzystania takiego potencjału – wydaje się natomiast, że praktyczna realizacja napotyka trudności głównie świadomościowe – co zwraca nas po raz kolejny do idei upgrade'u zawodu artysty o komponenty pozaartystyczne, dające mu możliwość i budujące w nim poczucie przynależności do wielu struktur rynku, w tym także do sektora kreatywnego.

Szacuje się, iż w Polsce w przemyśle kreatywnym pracuje około 650 tys. osób, co daje niemal 5% ogółu zatrudnionych i przekłada się na nieco ponad 4% PKB. Widać tendencję rosnącą, wskazywane jest znaczenie rozwoju tego sektora na tle całej gospodarki [Potencjał Małopolskich Przemysłów Kreatywnych, s. 35-42; Szara, Wojtowicz, 2016, s. 7-21].

W literaturze przedmiotu badania dotyczące branż kreatywnych najczęściej dotyczą dwóch aspektów: wpływu kreatywności na procesy zachodzące w gospodarce, w tym rozwój zrównoważony, z naciskiem na rolę rozwoju kulturalnego i ekonomicznego [Radomska, 2017, s. 389], oraz znaczenia zasobów „kapitału kreatywnego" w budowaniu rozwoju gospodarczego [Snieska, Normantiene, 2012, s. 103-110]. Niewiele natomiast jest publikacji poświęconych analizie w gospodarczej skali mikro, która opisuje podmioty prowadzące działalność i stosunki panujące pomiędzy nimi [Patten, 2016, s. 23].

## 2. Design management – wyzwania i problemy w działalności podmiotów sektora kreatywnego

Siłą napędową bardzo wielu przedsiębiorstw odnoszących sukcesy na rynkach światowych jest stosowanie design management – przykładami takich firm są Samsung, Kraft, Procter & Gamble [Ramaswamy, Gouillart, 2010, s. 109]. Zjawisko design management powstało w Wielkiej Brytanii ponad 50 lat temu [Best, 2006, s. 23]. Mimo tak długiej tradycji nadal prowadzone są dyskusje nad tym, czym jest design management (zob. [McBride, 2007, s. 17-22; Veryzer, 2000, s. 64-73]). Pojęcie to wymyka się jednoznacznym definicjom i klasyfikacjom, trwa polemika, czy dyscyplina znajduje się bardziej w sferze sztuki, projektowania, czy też zarządzania i biznesu [Dziadkiewicz, Maśloch, 2013, s. 93-97], a może we wszystkich równocześnie.

**Design management** to skuteczne zarządzanie ludźmi, projektami, procesami i procedurami przy projektowaniu codziennych produktów, usług, otoczenia i doświadczeń. Jest to całościowe podejście do przedsiębiorstwa, zarówno od strony projektowania oraz wzornictwa, jak i zarządzania – w tym marketingu, finansów, planowania strategicznego oraz działań operacyjnych [Best, 2009, s. 12; McBride, 2007, s. 18].

Dotychczasowe publikacje z zakresu design management dotyczyły: definicji [Caban-Piaskowska, 2016c], celów [Farr, 1965, s. 38-39, 1-9, Blaich, Blaich, 1993], miejsca i poziomu organizacyjnego [Cooper, Press, 1995; Borja de Mozota, 2006, s. 44-53], ludzi wdrażających projekt [Gorb, 1990, s. 67-80], zarzą-

dzania nim, a także przywództwa i obowiązków oraz zespołów [Turner, Topalian, 2002, Caban-Piaskowska, 2013]. Design management był analizowany także jako element łączący różne funkcje [Bruce, Bessant, 2002], działy i integrator interesariuszy [Acklin, 2013, s. 147] oraz jako badanie potrzeb klienta [Caban-Piaskowska, 2016a, 2016b] w celu stworzenia produktów [Acklin, 2013, s. 147]. W artykule szczególną uwagę zwrócono na to, w jaki sposób design management wpływa na współczesnych artystów na polskim rynku, ponieważ w tym obszarze zauważalna jest luka poznawcza.

## 3. Design management jako jedna z dróg współczesnego artysty w dotarciu do klienta – analiza przypadku

### 3.1. Metodyka badań

W celu zweryfikowania hipotezy, że współcześnie artysta staje się profesjonalistą w swojej branży dopiero wówczas, gdy swoje merytoryczne umiejętności branżowe rozszerzy o umiejętności z zakresu przedsiębiorczości, autorzy zdecydowali się na zebranie danych poprzez obserwację uczestniczącą niejawną. Doszło do niej w trakcie prowadzenia działalności artystycznej – rzeźbiarskiej – i obejmowała ona autora oraz wybranych artystów rzeźbiarzy na terenie Polski w latach 2007-2016. Dobór próby był celowy i podyktowany osiągnięciami artystów rzeźbiarzy.

Do analizy danych skorzystano z metody badawczej, jaką jest case study[1] [Pieter, 1967]. Wybór metody był podyktowany początkowym etapem badań, nietypowym zjawiskiem, jakim jest artysta przedsiębiorca, tudzież chęcią obszernej analizy oraz lepszego zrozumienia samego zjawiska.

### 3.2. Współczesny twórca

W wielu przypadkach wyraźnie misyjny charakter twórczości artystycznej, jej zorientowanie na realizację wartości, na komponentę duchową powoduje, że jej byt jako zjawiska rynkowego jest niejednoznaczny i w wielu przypadkach

[1] Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska utworzony celem 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.

niedostatecznie uświadamiany, zarówno przez samych twórców, jak i przez odbiorców sztuki.

Formalnie wykształceni współcześni artyści w większym stopniu są bezpośrednio zależni od kształtowania się relacji rynkowych, niż skłonni są sami przypuszczać [Wytrążek, 2011]. Ma to związek z formułą kształcenia, która w przypadku sztuk, zwłaszcza pięknych, w najlepszej wierze podtrzymuje tezę o niezależności rynkowej artysty. W rezultacie absolwent uczelni artystycznej jest często nieświadomy istoty stojących przed nim zadań, umożliwiających mu rynkowy byt, a w konsekwencji przecież także artystyczną niezależność. Ograniczenie się w zdobywaniu i pielęgnowaniu kompetencji jedynie do czysto branżowych odnosi często niedostateczny lub odwrotny od zamierzonego skutek. Część obserwowanych twórców posiadała jedynie takie umiejętności, będąc częstokroć „bezbronnymi" w relacjach rynkowych wskutek tego deficytu. W skrajnych przypadkach zmuszeni byli zarzucić swoją działalność, przekwalifikowując się w celu podtrzymania materialnej egzystencji.

W takim kontekście atrakcyjną alternatywą kształcenia (zarówno formalnego, jak i pozaformalnego) zdaje się nasycanie własnego profilu zawodowego kompetencjami pozaartystycznymi – głównie z zakresu prawa i ekonomii, jak również design management. Oczywiście, programy kształcenia przewidują to, jednak zdaje się, że te dwie sfery kompetencji winny być mocniej zintegrowane i skorelowane.

### 3.3. Warsztat twórczy artysty

Z przeprowadzonej obserwacji wyłania się potrzeba zdefiniowania nowoczesnego, komplementarnego warsztatu twórczego artysty. Jest to oczywiście ujęcie mocno wizyjne, ale na uwagę zasługuje fakt, że wedle podobnej wizji funkcjonuje z powodzeniem wielu twórców. Obserwowani artyści to nie tylko sprawni warsztatowo i wrażliwi intelektualnie oraz duchowo kreatorzy, oddzielający wyraźnie sferę kreacji od sfery upowszechnienia dzieł (zarówno w sensie komercyjnym, jak i medialnym), ale także twórcy świadomi złożoności procesu twórczego i swojej koegzystencji z innymi sferami bytu społecznego, także z rynkiem [Dziurski, 2016, s. 84].

Zaobserwowane sylwetki niektórych XXI-wiecznych artystów-managerów, dają obraz osób, które korzystają z wszelkich środków, aby wykorzystać naturalne dobro, jakie przypadło im w udziale w postaci własnych uzdolnień i preferencji artystycznych. W takim ujęciu świadomy twórca niemalże na równi trak-

tuje swój talent, wirtuozerię warsztatową, doświadczenie praktyczne z umiejętnościami przedsiębiorcy, wiedzą psychologiczną, socjologiczną, politechniczną, czyniąc narzędziami dla własnej twórczości tak „egzotyczne" z dzisiejszego punktu widzenia komponenty wiedzy cywilizacyjnej, jak np. teorię taktyki wojskowej – jeśli przybliżają go one do realizacji dzieła, ogólnej samorealizacji i skuteczności rynkowej.

## 3.4. Znaczenie design management dla współczesnego artysty

W użyciu design management odwołanie do sztuki służy projektowaniu kariery w innych branżach. Mowa o przypadkach atrakcyjnych ofert budujących marketing przy wykorzystaniu elementów, a często samej terminologii, identyfikowanej z obszarem sztuki. Liczne są firmy identyfikujące swoją działalność z potrzebami artystycznymi odbiorcy („artystyczne" układanie kwiatów, „akademie" manicure).

Z kolei w przypadku rynku konkurujących ze sobą artystów badania potwierdziły, że decyduje nie tylko ich branżowa doskonałość i wartość. Wielokrotnie zdarza się, że twórcy posiadając kompetencje branżowe, nie do końca uświadamiali sobie znaczenie rynkowe swoich walorów oraz możliwości ich komercjalizacji, a niekiedy odwrotnie, mylnie przypisywali pewnym swoim kompetencjom nieistniejące lub stosunkowo słabe w danych warunkach znaczenie rynkowe.

Przeprowadzona diagnoza potwierdziła systemowe braki w profilu kompetencji współczesnego artysty – to jest deficyt kompetencji pozaartystycznych stanowiących istotny pierwiastek sukcesu. Funkcjonujące na rynku instytucje i podmioty (galerie, agencje itd.) nie zaspokajają potrzeb wszystkich artystów, zwłaszcza początkujących w karierze. Artysta wyposażony indywidualnie w kompetencje umożliwiające mu zarządzanie własnymi zdolnościami i dorobkiem ma zupełnie inne możliwości niż ten, który komercjalizację swojego wysiłku twórczego zostawia innym. Nie chodzi tu tylko o rynkowy sukces, ale także o samą twórczość, która „zarządzana" samodzielnie przez artystę, jest bardziej autonomiczna.

Zaobserwowano, że artyści rozumiejący zasady powstawania potrzeb rynkowych byli bardziej elastyczni w swoich propozycjach – umieli też w sposób poprawny sklasyfikować sfery własnej działalności.

Jak wynika z obserwacji, potrzeba upgrade'u kompetencji artysty jest wręcz nieunikniona wobec typowego dla rynku postulatu aktualizowania kompetencji.

Dzieje się tak za sprawą chociażby dynamicznie rozszerzającej się sfery technologicznej, wymagającej od przedsiębiorców każdej branży opartej o warsztat techniczny ciągłej aktywności w pozyskiwaniu nowej wiedzy i opanowywania kolejnych technologii.

Twórczość artystyczna – w tym przypadku rzeźba – od zawsze jest ściśle związana z warsztatem technologicznym. Dziś więc, mimo odrębnej wartości, jaką jest siła tradycji, konieczność aktualizowania tego warsztatu, znajomość i umiejętność korzystania z nowych mediów [Caban-Piaskowska, 2017, s. 283, 288] czy choćby możliwości logistycznych dotyczy także artystów.

Możliwości logistyczne przywodzą na myśl kolejną ścieżkę tytułowego upgrade'u – współczesną umiejętność artysty do zarządzania środkami realizacyjnymi, a więc zasobami ludzkimi, materialnymi itd. W badaniach zaobserwowano firmy artystyczne: rzeźbiarskie, portretowe, grafiki artystycznej. Z tych samych badań wynikało, że dla części opinii publicznej twórczość artystyczna ujęta w takie ramy kojarzy się z deprecjacją etosu twórcy.

## 3.5. Wnioski

Z przeprowadzonych badań wynika, że zawody artystyczne kojarzone są z pewną dychotomią możliwości kariery – spektakularnej, prowadzącej na pierwsze strony gazet albo wegetatywnej, kojarzonej z prowadzeniem aktywności zawodowej poniżej swoich kompetencji i ambicji. Powszechna opinia wpisuje tę dychotomię niejako w samą zasadę zawodów artystycznych, w konkursowy i konkurencyjny, potencjalnie tragiczny los artysty.

Ma to oczywiście pewne swoje uwarunkowanie, nie tylko historyczne, ale też merytoryczne – misyjny charakter zawodu artysty, fakt kształcenia się w danej dziedzinie jako wynik stwierdzenia u jednostki predyspozycji i idąca za tym determinacja w wyborze i kontynuowaniu rodzaju aktywności, niemożność prostego przekwalifikowania się i reagowania na zmienność rynku pracy – które powodują, że zawód artysty odbierany jest jako rodzaj życiowej ruletki, stawiania wszystkiego „na jedną kartę" i egzystowanie ze świadomością niewykluczonej porażki zawodowej.

Należy zwrócić uwagę, jak brutalnym i często pochopnie używanym narzędziem retoryki w kontekście zawodu artysty jest mówienie o twórcy, „który się sprzedał". Odrębną, wymagającą zapewne oddzielnego opracowania kwestią jest zagadnienie swoistej schizofrenii i niekonsekwencji postaw społecznych – trud-

no jednoznacznie określić, kiedy owo „sprzedanie się" jest zarzutem, kiedy zaś przedmiotem najwyższej czci, uwielbienia i oddania.

Niezależnie od powyższego współcześni artyści są nie tylko pożądanymi uczestnikami rynku sztuki, ale także przedsiębiorcami aktywnie w nim uczestniczącymi. W ostatnich latach zauważalne jest bardzo duże urynkowienie tego zawodu [Wytrążek, 2011]. Artyści nie tylko odpowiadają na potrzeby otoczenia poprzez tworzenie poszukiwanych dzieł sztuki, które często są wykorzystywane do urządzania wnętrz przez architektów, ale także edukują artystycznie klientów, kształtują ich zmysł, smak i świadomość.

## Podsumowanie

Cel publikacji został zrealizowany, co ujawniły przeprowadzone badania, a hipoteza badawcza, że współcześnie artysta staje się profesjonalistą swojej branży dopiero wówczas, gdy swoje merytoryczne umiejętności branżowe rozszerzy o umiejętności z zakresu przedsiębiorczości, została potwierdzona.

Zarysowane powyżej wizyjne ujęcie zawodu artysty to oczywiście w dużej mierze swoisty *preset,* projekcja zdiagnozowana względem obserwowanych zmian i przewidywanych dróg rozwoju cywilizacji. Wiele elementów tej wizji jest jednak kwestią zupełnie aktualnych i możliwych, niemal codziennych zmian, jakie zachodzą i są wdrażane, zarówno z punktu widzenia samych artystów przedsiębiorców, jak i w ramach systemu ich formowania – w systemie szkolnictwa. Szkolnictwo zawodowe (także wyższe) winno się zatem orientować głównie na elastyczność w podejściu do kształcenia, na tworzenie formuły dającej łatwość reagowania na zmiany. Uczelnie artystyczne powinny rozumieć rynek i reagować na jego potrzeby. Na kierunkach artystycznych i projektowych oprócz nauczania praktycznych umiejętności warsztatowych powinno się przygotowywać studentów do funkcjonowania na rynku pracy. W programie kształcenia studentów, wychodząc naprzeciw trendom ogólnoświatowym, należy uwzględnić takie obszary, jak przedsiębiorczość artysty, w tym design management. Choćby w celu nauczenia studentów, jak i gdzie szukać klientów na swoje dzieła oraz jak je sprzedać, aby poza satysfakcją osobistą odczuwali także satysfakcję finansową.

Ogólnie zaryzykować można konkluzję, że wynalazki i produkty, trendy i mody przechodzą błyskawicznie od ledwo zdiagnozowanego i pożądanego wyobrażenia, poprzez agresywny rozkwit i brzemienną w socjologiczne skutki ekspansję, do fazy zapoznania i statusu lekceważonego przeżytku.

W takiej sytuacji dużo bezpieczniejszymi i mniej wrażliwymi na dynamikę tego procesu są zawody zorientowane na obrót dobrami niż na ich wytwarzanie (w tym i koncepcyjne) – dają bowiem większą elastyczność w angażowaniu sił i środków w przedsiębiorczość, zmniejszając ryzyko inwestycyjnego, chybionego uwikłania.

Obecnie zawody i kompetencje podmiotów decydujących się na rynkowe zmagania w niejako wymuszony sposób zaczynają formułować się na podobieństwo programów komputerowych, z zasady niedostatecznie doskonałych, a tym efektywniejszych, im bardziej podatnych na konwersję, udoskonalenia i aktualizacje – stąd tytułowe, popularne w użyciu powszechnym dzięki dzisiejszej użytkowniczej informatyce określenie „upgrade" użyte w kontekście kompetencji nabywanych przez (stosując tę samą retorykę) „żywą inteligencję".

Używając tego samego porównania, zakończyć wypadnie sugestią, że design management jako rodzaj kompetencji pełnić tu może rolę swoistego *engine* dobrego „programu", jaki kształtuje rynkową funkcjonalność – będąc uniwersalną podstawą do nasycania puli kompetencji o kolejne, specjalistyczne, adekwatnie zdiagnozowane, „przystawki", „uzupełnienia" i „rozszerzenia", jakimi w tym kontekście stają się kolejne warsztatowe, branżowe umiejętności i wiedza.

Współcześnie dochodzi do przewartościowania istoty zawodów artystycznych. W proponowanym ujęciu artysta staje się profesjonalistą w swojej branży dopiero wówczas, gdy swoje merytoryczne umiejętności branżowe rozszerzy o umiejętności z zakresu przedsiębiorczości (np. szeroko rozumiany design management), gdyż charakterystyka dzisiejszego rynku i otoczenia społecznego, w jakim funkcjonują także artyści, powoduje, że bez wspomnianych kompetencji utrudniona jest nie tylko komercjalizacja twórczości, ale także samo prowadzenie osobistej, choćby nieupublicznianej aktywności twórczej.

## Literatura

Acklin C. (2013), *Design Management Absorption Model: A Framework to Describe and Measure the Absorption Process of Design Knowledge by SMEs with Little or No Prior Design Experience*, „Creativity and Innovation Management", Vol. 22, No. 2.

Best K. (2006), *Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation*, AVA Publishing, Lausanne.

Best K. (2009), *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Blaich R., Blaich J. (1993), *Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York.

Borja de Mozota B. (2006), *The Four Powers of Design: A Value Model for Design Management*, „Design Management Journal", Vol. 17, Issue 2.

Bruce M., Bessant J. (2002), *Design in Business: Strategic Innovation through Design*, Pearson Education, Edinburgh Gate.

Caban-Piaskowska K. (2013), *Design management – wybrane aspekty funkcjonowania multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 283.

Caban-Piaskowska K. (2016a), *Design Management as the Effect of Evolution of Consumers' Aesthetics*, The West East Institute. The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings, Vienna, Austria.

Caban-Piaskowska K. (2016b), *Design management jako odpowiedź na wyzwania stawiane przez konsumentów przyszłości*, Studia i Prace WNEiZ US, nr 43, t. 3 Zarządzanie.

Caban-Piaskowska K. (2016c), *Geneza i istota koncepcji design management* [w:] M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Caban-Piaskowska K. (2017), *Artysta projektant w sieci relacji* [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Organizacja w sieci relacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Cooper R., Press M. (1995), *The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management*, John Wiley & Sons, Chichester.

Dziadkiewicz A., Maśloch P. (2013), *Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse", r. 11, nr 4, cz. 2.

Dziurski P. (2016), *Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Strategie. Procesy i praktyki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 420.

Farr M. (1965), *Design Management. Why is it Needed Now?* „Design Journal", No. 200.

Gorb P. (1990), *Design as a Corporate Weapon* [w:] P. Gorb (red.), *Design Management*, Papers from the London Business School. Architecture, Design and Technology Press, London.

Jones C., Svejenova S., Strandgaard J. (2012), *Misfits, Mavericks and Mainstreams: Drivers of Innovation in Creative Industries*, „Organization Studies", No. 33(2).

McBride M. (2007), *Design Management: Future Forward*, „Design Management Review", Vol. 18, Issue 3.

Patten T. (2016), *"Creative?"… "Entrepreneur?" – Understanding the Creative Industries Entrepreneur*, „Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Art", Vol. 5, Issue 2.

Pieter J. (1967), *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław.

*Potencjał Małopolskich Przemysłów Kreatywnych*, Departament Polityki Regionalnej, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2012.

Radomska J. (2017), *Relacje międzyorganizacyjne jako podstawa przewagi konkurencyjnej w branży kreatywnej*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego", nr 24.

Ramaswamy V., Gouillart F. (2010), *Building the Co-Creative Enterprise*, „Harvard Business Review", october.

*Rozwój sektorów kreatywnych*, Program Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, 2017.

Snieska V., Normantiene A. (2012), *Development of Creative Economy in Lithuania*, „Economics and Management", No. 17(1).

Szara K., Wojtowicz P. (2016), *Sektor kreatywny w Polsce – stan i znaczenie*, „Przedsiębiorstwo i Region", nr 8, s. 7-21.

Turner R., Topalian A. (2002), *Core Responsibilities of Design Leaders in Commercially Demanding Environments*, Design Leadership Forum Inaugural Session, London.

Veryzer R.W. (2000), *Design and Consumer Research*, „Design Management Journal. Academic Review", Vol. 1, Issue 1.

Wu Y., Wu S. (2016), *Managing Ambidexterity in Creative Industries: A Survey*, „Journal of Business Research", No. 69.

Wytrążek W. (2011), *Działalność twórcza i artystyczna jako szczególne przypadki działalności gospodarczej* [w:] H. Gronkiewicz-Waltz, K. Jaroszyński (red.), *Europeizacja publicznego prawa gospodarczego*, C.H. Beck, Warszawa.

## DESIGN MANAGEMENT AS A TOOL FOR THE ARTISTIC SECTOR – UPGRADE OF CREATIVE MODERN ARTIST WORKSHOP

**Summary:** In the article there was a thesis that modern artist tend to have non-artistic deficits, resulting in problems in finding a market, can overcome this phenomenon artists teaching at the university level design management. The study was divided into theoretical and practical parts. In the first part the theoretical description of the cause of the problem and the essence of design management, the creative sector, the contemporary artist-creator and his workshop are described. The practical part of the article aims at presenting the results of participant observations of a contemporary artist, which was conducted in the years 2002-2017. The case analysis concerns a sculptor operating on the Polish market. An integral part of the article is a summary.

**Keywords:** artist, creative sector, design management, creative workshop.

**Katarzyna Caban-Piaskowska**
Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Tkaniny i Ubioru

**Marcin Mielczarek**
Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Rzeźby i Działań Interaktywnych

# Funkcja lidera zespołu jako narzędzie rzeźbiarza

Problemem przestawionym w niniejszej publikacji jest pełnienie przez rzeźbiarza funkcji lidera zespołu przy realizacji działań artystycznych. Celem artykułu jest po pierwsze przedstawienie co to jest zespół, po drugie ukazanie kto to jest lider zespołu i jakie pełni funkcje, po trzecie zaprezentowanie wyników badań w jaki sposób rzeźbiarz zarządza zespołem z pozycji lidera zespołu.

**Lider zespołu - przegląd literatury**

Grupa i zespół to nie to samo. Grupy są podstawowymi jednostkami wykonawczymi w większości zadań, posiadają doświadczenie i intuicję. Grupa to dwie lub więcej osób, współdziałających i wzajemnie zależnych, łączących się aby osiągnąć określone cele[1]. Współdziała głównie, aby wymienić informacje, podejmować decyzje, dążąc do wzajemnego udzielania pomocy w osiąganiu wyników należących do zakresu obowiązków każdego z członków. W grupie członkowie skupiają się na własnym rozwoju i sukcesie. Ich wyniki są jedynie sumą indywidualnych wkładów pracy poszczególnych członków.[2]

Gdy ludzie zaczynają działać razem, powinni odsunąć na bok własne potrzeby i pracować dla dobra całego zespołu, mogą osiągnąć to, co na etapie planowania wydaje się niemożliwe. Wówczas grupa staje się zespołem. Zespołem określamy dwie lub więcej osób współdziałających i wzajemnie oddziałujących na siebie w dążeniu do wspólnego celu[3]. Zespoły przywiązują dużą rolę do ustalenia aspektów swojego funkcjonowania. Są to nie tylko, jak w przypadku grupy dzielenie się informacjami, przestrzeganie standardów, ale także wspólne uzgadnianie celów zarówno indywidualnych i grupowych. Charakterystyczne powinno być wspólne podejście do pracy, solidarne poczucie współodpowiedzialności wszystkich za wykonanie zadania. Różnica między zespołem i grupą polega przede wszystkim na tym, że członkowie zespołu w swoich działaniach opierają się nie tylko na indywidualnej, ale także na zbiorowej odpowiedzialności wszystkich członków. Oznacza to, że nie każda grupa jest zespołem, natomiast każdy zespół jest grupą.

Działanie grupowe jest potencjalnie skuteczniejsze niż indywidualne, ponieważ grupa jest zbiorowością osób współoddziałujących na siebie[4]. Już sama obecność innych ludzi zwiększa skuteczność wykonywania dobrze opanowanych, prostych czynności. Występuje efekt synergii. Członkowie zespołu pracując razem przekazują sobie wzajemnie entuzjazm, wiedzę, umiejętności, stosunek do pracy i do przestrzegania obowiązujących norm postępowania. Efektywność wzrasta, gdy wiedza, umiejętności członków grupy się uzupełniają, są skutecznie komunikowane oraz gdy są one dopasowane do danego zadania. Jeśli jakąś pracę wykonuje w grupie większa liczba osób, to mogą dzielić się obowiązkami. Podział pracy daje możliwość specjalizacji wykonywanych zadań przez członków zespołu, przyczyniając się do zwiększenia jakości i efektywności działań, co wynika z efektu działania zorganizowanego.

Jedną z najważniejszych osób w zespole projektowym jest kierownik projektu, czyli osoba odpowiedzialna za realizację projektu oraz osiągnięcie jego celów. Podstawą sukcesu każdego zespołu jest wzajemne oddziaływanie kierownika i jego członków.

1. S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 194.
2. B. Kromer, M. Jackiewicz, *Role pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej Nr 19, Koszalin 2015, s. 90.
3. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 633.
4. D. T. Kenrick, S. L. Neuberg, R. B. Cialdini, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 600.

Z tego względu osoba pełniąca taką funkcję w projekcie musi mieć umiejętność współpracy z zespołem i oddziaływać na podwładnych tak, by postępowali zgodnie z jego zamierzeniami[5].

Osoba zarządzająca zespołem powinna posiadać dużą wiedzę oraz doświadczenie projektowe, co jest niezbędne do osiągnięcia założonych celów, pełnić rolę lidera.

Do podstawowych zadań lidera należy[6]:

– analiza środowiska projektu,
– dokonywanie syntezy wiedzy z różnych dziedzin,
– dobór członków zespołu,
– definiowanie projektu, określanie jego zakresu oraz wprowadzanie modyfikacji,
– planowanie, rozdzielanie i zarządzanie środkami (materialnymi i niematerialnymi),
– integracja zespołu,
– organizacja pracy,
– dzielenie się wiedzą,
– podejmowanie decyzji,
– motywowanie zespołu,
– ocenianie członków zespołu projektowego,
– planowanie działań i ustalanie harmonogramu czynności koniecznych do ich realizacji,
– ustalanie niezbędnego budżetu i bieżąca kontrola finansowa,
– przewidywanie oraz zapobieganie sytuacjom krytycznym,
– zarządzanie czynnikami ryzyka mającymi wpływ na realizację projektu,
– efektywna komunikacja z członkami zespołu projektowego, osobami i\lub instytucjami finansującymi projekt oraz samymi uczestnikami projektu.

Działanie lidera w zespole wiąże się z dwoma aspektami[7]:

1. Formułowanie celów i kierunków działania, wynikających z realizowanego działania.
2. Stymulowanie określonych zachowań u członków zespołu – lider wspiera zespół i poszczególne osoby.

Od umiejętności, doświadczenia, a także cech osobowych kierownika projektu zależy przyszłość realizowanych przedsięwzięć. Jest to osoba pełniąca funkcje koordynatora, opiekuna i doradcy. Skuteczny lider zespołu projektowego to osoba, która posiada i umie wykorzystać:

– wiedzę i doświadczenie z zakresu zarządzania projektem, właściwą dla projektu danego rodzaju i skali, w tym: przygotowanie uzasadnienia biznesowego,

5. M. Domiter, A. Marciszewska, *Zarządzanie projektami unijnymi. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2013, s. 79.
6. A. Marciszewska, *Liderzy zespołów projektowych w organizacjach non-profit*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu Nr 4(36)/2013, s. 174.
7. A. Wojtczuk – Turek, *Jakość relacji lider – podwładny a kreowanie innowacyjności pracowników – empiryczna analiza zależności*, Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica 283, Łódź 2013, s. 221

zaplanowanie i znalezienie środków na realizację projektu, monitorowanie postępów i raportowanie, dbanie o postęp prac projektowych, zarządzanie ryzykiem oraz zmianami w trakcie realizacji projektu, ukończenie projektu i przekazanie produktów ostatecznym odbiorcom;

– wiedzę na temat projektu i organizacji, tj. znajomość terminologii i pojęć, kultury, zasad umownych, oczekiwań i założeń zespołu oraz umiejętności i wiedzę charakterystyczną dla danej branży lub obszaru;

**Specyfika pracy rzeźbiarza - case study**

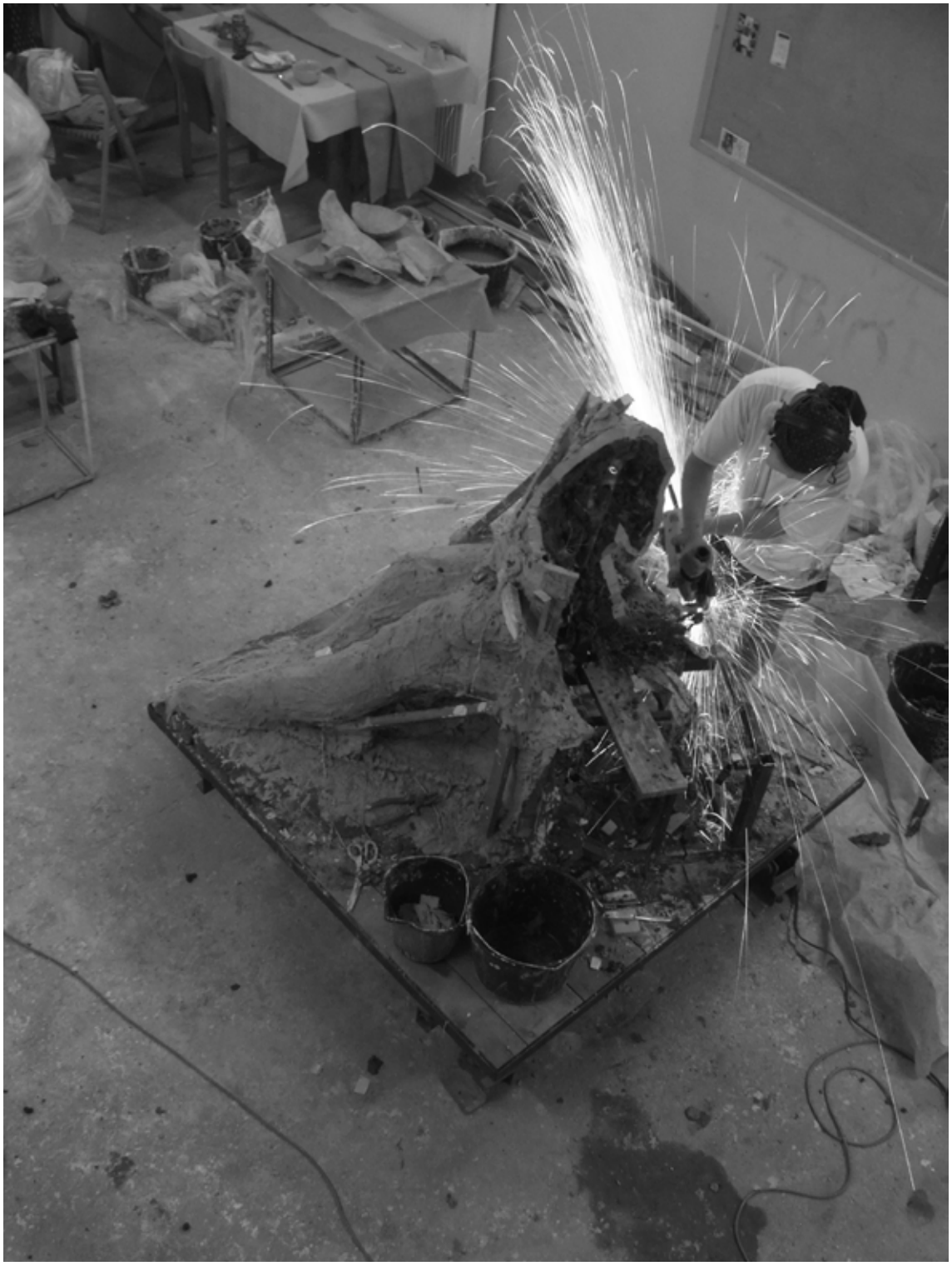
W celu zilustrowania postawionego powyżej problemu jakim jest funkcja lidera zespołu jako narzędzie rzeźbiarza skorzystano z metody badawczej jaką jest case study[8]. Analizę przypadku stworzono na podstawie obserwacji uczestniczącej.

Do specyfiki procesu powstawania rzeźby należy duży udział działań technicznych, na pograniczu rzemiosła i produkcji, gdzie osobiste, projektowe, często manualne predyspozycje autora rzeźby wymagają wsparcia ze strony reprezentantów bardzo rozległej sfery zawodów. Oczywiście nie jest to regułą – twórczość rzeźbiarska to w wielu przypadkach intymny, osobisty kontakt z narzędziem, materiałem czy ideą, gdzie wszystkie etapy pracy odbywają się w skrytości i zaciszu pracowni, czy też umysłu artysty.

Podstawową barierą, oddzielającą opisane wyżej dwa sposoby realizacji rzeźb, jest, jak nietrudno sobie wyobrazić czynnik obiektywny, jakim są ograniczenia ludzkiego organizmu – kilkudziesięciokilogramowy ciężar jest wartością graniczną dla statystycznego, zdrowego mężczyzny, w przypadku rzeźbiarek wartość ta z przyczyn niezależnych od nikogo jest nieco niższa. Tak więc chociażby skala rzeźby determinuje konieczność udziału osób trzecich w procesie jej powstania, nawet jeśli, co wynika z podanego przykładu, ów udział, czyli przenoszenie ciężarów, jest pracą raczej mało artystyczną, a nawet mówiąc wprost – niewdzięczną i ciężką.

Powyższy przykład pokazuje zresztą od razu, że tytułowa figura rzeźbiarza – lidera zespołu nie jest bynajmniej jakąś współczesną alternatywą dla tradycyjnego i historycznego ujęcia tej profesji. Zespołowość w realizacjach rzeźbiarskich jest, choćby z przytoczonych przyczyn fizycznych, zagadnieniem odwiecznym. Współczesność nie zmieniła wiele w tym względzie, nawet wobec faktu, że wiele działań identyfikowanych jako rzeźbiarskie, może odbywać się niekiedy z minimalną komponentą fizyczności, jak w przypadku sztuki konceptualnej, czy wirtualnej. Zespołowość pracy rzeźbiarza jest zagadnieniem aktualnym, współczesność zaś czyni je o tyle istotnym, zwłaszcza na poziomie przyjmowanych strategii edukacyjnych, że rzeźba stała się profesją bardziej egalitarną, niż niegdyś.

8. *Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska, celem 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. J. Pieter, Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław 1967.



Il. 1. Rzeźbiarz przy pracy
Źródło: archiwum prywatne M. Mielczarka

Dzieje się tak, niezależnie od niezmiennej zapewne procentowo (w sensie biologicznym) dystrybucji uzdolnień i predyspozycji rzeźbiarskich u ogółu populacji, ale dzięki powszechniejszemu dostępowi do źródeł wiedzy i edukacji, postępowi technicznemu, ułatwiającemu realizację techniczną, oraz dzięki społecznym transformacjom, jakim uległ rynek odbiorczy.

Reasumując, w dzisiejszym systemie cywilizacyjnym rzeźbiarz – profesjonalista, absolwent uczelni artystycznej to jednostka, która w swojej aktywności zawodowej musi mentalnie dopuszczać konieczność udziału zespołu ludzi w swojej, z założenia oryginalnej, samodzielnej pracy. Dla uporządkowania – nie będziemy tu poruszać zagadnienia pracy rzeźbiarza, jako członka zespołu realizacyjnego, tylko jako jego lidera. Spróbujemy ponadto uporządkować typ sytuacji i zakresy takiego udziału, a także konsekwencje i odpowiedzialność, jakie w związku z tym wynikają do podmiotów odpowiedzialnych za rzeźbiarskie kształcenie.

Wypada zacząć od tego, że etos i swoista "mistyczność" zawodów artystycznych utrudnia niekiedy racjonalne spojrzenie na udział zespołu w pracy artysty – tak ze strony odbiorców sztuki, jak i samych twórców. Udział osób trzecich w powstawaniu dzieła sztuki, jest przez wielu odbiorców uważana za cios w jego oryginalność i autentyczność, i jako taki bywa potępiany. Oczywiście dochodzi tu do wynikłych z niewiedzy i uprzedzeń uproszczeń, które jednak miewają istotny wpływ na recepcję dzieła i postaw artysty, a co istotniejsze, determinują niekiedy, także w sensie negatywnym – same postawy i strategie twórcy.

Niewątpliwie jest to także uboczny skutek zabiegów samego środowiska twórczego, dążącego na przestrzeni historii do stopniowej emancypacji swojej aktywności, nadaniu jej elitarnego charakteru, uwolnienia od przyziemności. Cóż – stawszy się nieprzystępnymi i samodzierżawnymi „druidami" doznań estetycznych, autorytetami skupiającymi całą „magię" w swoich umysłach i dłoniach, artyści nie powinni się dziwić, że odbiorca – amator będzie w konsekwencji egzekwował tę właśnie osobistą komponentę twórczości, jako wartość, za którą w istocie płaci. Stąd też dochodzi do sytuacji w której świadomość zespołowości procesu twórczego budzi w odbiorcy (w skrajnych przypadkach) obawę, że pada ofiarą czegoś w rodzaju szajki ghost sculptors.

Powyższa uwaga jest o tyle istotna w kontekście omawianej kompetencji rzeźbiarza jako lidera zespołu realizacyjnego, że prawdopodobnie zawsze pozostanie ona kompetencją z założenia niedocenioną, nieistotną z punktu widzenia odbioru dzieła, zaś w sytuacjach szczególnych – traktowaną jako pretekst do deprecjonowania wartości utworu. Co jest o tyle gorzką konstatacją, gdy wspomnieć, jak wiele wartościowych dzieł nie powstało, lub zostało w procesie powstawania taki czy inny sposób odartych ze swojej potencjalnej wartości właśnie przez niedostatek owych kompetencji, przez słabość realizacyjną zespołu.

Niewielki wpływ na społeczny odbiór istoty zespołowości pracy nad rzeźbą ma nawet historyczna, obiektywna wiedza, która ową zespołowość, jej charakter i zasadność potwierdza. Fraza o Michale Aniele „co sam kuł w marmurze", gruntownie przysłania fakt, że na przestrzeni epok rzeźby w kamieniu najczęściej powstawały jako efekt zespołowej pracy artysty – projektanta, formułującego model w glinie, następnie w gipsie, oraz kamieniarza – realizatora, który z kolei, pod nadzorem

samego artysty, przekuwał model w kamieniu. Romantyczne, literackie wizje artysty, który na podobieństwo czarnoksiężnika okrywa samotnością tajniki swojego warsztatu przed światem (i zapewne konkurencją), pokutują do dziś, dopełniając fałszywego obrazu i odbijając się także na postawach współczesnych adeptów sztuki.

Spróbujmy w tym miejscu nakreślić aktualny, współczesny, obraz rzeźbiarza – realizatora, pracującego zespołowo, czy też raczej korzystającego z pracy zespołu, czasem zespołów, przy realizacji szeroko rozumianej twórczości własnej, także o charakterze komercyjnym.

Kwestią fundamentalną jest zasygnalizowany uprzednio fakt, że praca nad powstaniem rzeźby, to oprócz idei, talentu i predyspozycji intelektualnych, to także olbrzymi procent ciężkiej pracy fizycznej, co więcej, wymagającej nie tylko wysiłku, ale też zręczności, rutyny, doświadczenia, słowem – wysokich kwalifikacji, a najczęściej także rozbudowanej infrastruktury. Prześledźmy taki zespołowy proces powstawania na przykładzie wzorcowym, rzec można klasycznym – mowa o realizacji pomnikowej z brązu, do przestrzeni publicznej. Opisanie całej różnorodności zjawiska oczywiście przekroczyłoby ramy niniejszego opracowania.

Przedmiotem realizacji jest więc, przykładowo, figuratywna rzeźba w skali co najmniej 1:1, przeznaczona do przestrzeni publicznej, według zamysłu projektowego rzeźbiarza będąca kompozycją elementów z brązu (figura) oraz postumentu wykonanego z kamienia. Realizacja taka wymaga:

1. Stworzenia modelu w miękkim materiale na stalowej konstrukcji, będącego oryginałem rzeźby figuratywnej
2. Wykonania odlewu gipsowego, tzw. wtórnika glinianego oryginału, jako podstawy do wykonania odlewu z brązu. W niektórych przypadkach stosuje się wykonanie formy negatywowej, wklęsłej, najczęściej z silikonu formierskiego, jako podstawy do dalszych prac przy odlewie w brązie.
3. Wykonania odlewu w brązie (prace formierskie, wytop metalu i zalanie formy, obróbka końcowa surowego odlewu)
4. Wykonania projektu architektoniczno-budowlanego całości rzeźby, określającego parametry poszczególnych elementów, sposób ich wykonania i montażu
5. Wykonania elementów kamieniarskich wg projektu.
6. Przeprowadzenia prac budowlanych nad wykonaniem fundamentu pod rzeźbę, montażu elementów kamieniarskich w lokalizacji docelowej.
7. Transportu i montażu gotowej rzeźby z brązu w docelowej lokalizacji.

Udział osób trzecich, zespołu realizacyjnego, choćby najbardziej doraźnie sformowanego, jest nieodzowny. Przyjąwszy, że rzeźbiarz projektant nie ma zacięcia inżynieryjnego, które, nawiasem mówiąc, jest bardzo pożądaną w przypadku tej dyscypliny komponentą uzdolnień i umiejętności, jego osobisty, nieodzowny udział w fizycznej realizacji to:

1. Prace manualne przy modelowaniu oryginału w glinie
2. Obróbka autorska (jeśli jest koniecznym następstwem nadzoru autorskiego wtórnika gipsowego, a następnie, zależnie od użytej technologii, podobna obróbka modelu woskowego i finalnego modelu w brązie
3. Obróbka autorska elementów kamiennych, jeśli specyfika projektu wymusza w pojęciu autora szczególnie indywidualny

Pozostałe prace mogą być (i bywają) scedowane na podwykonawców.

Daje to w rezultacie okazję (lub konieczność) do współpracy między innymi z takimi specjalistami, lub zakładami specjalistycznymi, jak:

1. Architekt
2. Ślusarz
3. Odlewnia
4. Zakład kamieniarski
5. Firma budowlana
6. Firma przewozowa

Powyższa lista wymaga zresztą uszczegółowienia. Tak na przykład współpraca z odlewnią, nawet jeśli ograniczy się do nadzoru autorskiego, wymaga umiejętności współpracy zarówno z jej kierownictwem, na poziomie negocjacji kosztów, zasadności użytej technologii jej parametrów, aż po osobisty kontakt z poszczególnymi pracownikami odlewni, którzy ze względu na swoją wąską, komplementarną dla całego procesu odlewania rzeźby, specjalizację, mogą mieć często ważki udział w efekcie końcowym.

Zarówno bowiem praca formierza, decydującego o tzw. podziale formy, sposobie i technice odwzorowania formierskiego wtórnika, jak i praca woskarza, który wykonuje wtórnik woskowy, będący powtórzeniem oryginału, jak również wysiłek cyzelera, obrabiającego mechanicznymi narzędziami szlifierskimi odlew z brązu, mają wpływ na wizualność powstałej rzeźby, a więc efekt projektowej pracy rzeźbiarza, stąd umiejętność współpracy z nimi powinna się wydawać z punktu widzenia rzeźbiarza kwestią fundamentalną.

Współpraca ta napotyka na rozmaite trudności, zagrażające efektowi i wymagające od rzeźbiarza istotnych posunięć. Oto z jednej strony w kontakcie ze specjalistami z branż pokrewnych, usługowych dla rzeźby, mimo braku osobistego udziału fizycznego w pracach np. cyzelera, czy formierza, rzeźbiarz powinien wykazywać się daleko posuniętą kompetencją w danej dziedzinie technicznej, choćby w sensie teoretycznym – służyć temu powinno jego przygotowanie akademickie. Na wskroś dyletanckie koordynaty nadzoru autorskiego rzeźbiarza, w rodzaju zaleceń w stylu „zróbcie mi to dobrze", mogą w rezultacie przynieść niewiele ponad sakramentalne zapewnienie podwykonawcy, iż „będzie pan zadowolony", co w przypadku tak unikatowych wytworów rzemieślniczych, jak odlewy oryginalnych rzeźb, może być katastrofalne.




Il. 2. Transport rzeźby pod nadzorem autora.
Źródło: archiwum prywatne M. Mielczarka

Zalecenie surowości egzekwowania rezultatów wobec podwykonawców (odlewni) musi być jednak bezwzględnie poparte nie tylko własną kompetencją w tym zakresie, ale także umiejętnością interpersonalnego wyeksplikowania własnych potrzeb, oczekiwań i preferencji, ta kompetencja społeczna także winna znaleźć odzwierciedlenie w treściach kształcenia. Rzadką, choć, pożądaną sytuacją jest przecież, gdy odlewnia jest czymś w rodzaju stałej, „nadwornej" służby konkretnego artysty, wyczulonej na jego racjonalne zachcianki i wczuwającej się w istotę jego stylu i pojmowania estetycznego języka wyrazu artystycznego, jaki daje użycie brązu do zapisu formy rzeźbiarskiej. Z reguły to dynamika zlecenia, jednorazowe uwarunkowania przetargowe, zależne w dużej mierze od zleceniodawcy, formułują zespół jakim jest rzeźbiarz i odlewnia. W tej sytuacji artysta spotyka się z kooperantami, którzy również na niego patrzą przez pryzmat dotychczasowych doświadczeń z rzeźbiarzami – pozostawienie swoich oczekiwań domyślności podwykonawcy w prosty sposób prowadzi do przykładania miary z jego dotychczasowych kontaktów z zupełnie innymi twórcami, indywidualnościami mającymi często nieprzystawalne preferencje i oczekiwania. Emocjonalne rozgrywki „po fakcie", nad gotowym, nieodwracalnie i niewłaściwie z punktu widzenia autora,

wykonanym odlewie, racjonalizowane ze strony odlewni zapewnieniami, w rodzaju „bo rzeźbiarz X to się nigdy tak nie czepiał", są trudne i najczęściej bezowocne, niestety, mogą też, przez nieodwracalność procesu obróbki brązu, a także jego kosztowność, w perspektywie wymagać umiejętności od zespołu umiejętności współpracy z kolejnym „kooperantem" – mowa o prawniku.

Podobne relacje zachodzą we współpracy z innymi specjalistami – kamieniarzami, firmami budowlanymi itp. Opis wszystkich możliwych sytuacji jest niemożliwy. Można jednak specyfikę kooperacji rzeźbiarza z podwykonawcami uściślić podziałem tych sytuacji na pewne grupy. Oto istotnym podziałem jest, ze względu na relatywną elitarność rynku rzeźbiarskiego, fakt, że podwykonawcy, współpracownicy rzeźbiarza są albo specjalistami, którzy pracują **tylko** dla rzeźbiarzy, a więc suma ich zawodowych doświadczeń opiera się na współpracy z nimi, zawsze jednak w relacji niejako podrzędnej (nie bez znaczenia jest więc tu aspekt ambicjonalny, rzutujący na przebieg współpracy) – albo przedstawicielami zawodów świadczących usługi wykonawcze tak powszechnie, że kontakt z rzeźbiarzem i specyfiką jego zawodu jest w ich doświadczeniu zawodowym marginalny, bądź niekiedy, debiutancki.

Obie sytuacje mają swoją specyfikę.

W pierwszym przypadku, co zasygnalizowaliśmy w opisie relacji z odlewnią, współpraca wymaga jasnego określenia relacji kompetencji i oczekiwań, gdyż kooperacja może być zagrożona sporem kompetencyjnym. Odlewnia, mająca za sobą setki realizacji pomnikowych, może niekiedy, w osobach swoich pracowników reprezentować pogląd, że w kwestii rzeźby pomnikowej ma ogólnie większe doświadczenie od artysty rzeźbiarza, który w trakcie kariery zrealizował np. kilkanaście takich przedsięwzięć, choćby najdonioślejszych. Oczywiście, należy mieć na względzie, że w ostatecznym rozrachunku inne są motywacje odlewni i artysty, jeśli idzie o podejmowane wysiłki – stąd łatwo sobie wyobrazić, że przykładając własną miarę, obie strony mogą źle interpretować zaangażowanie drugiej strony. Kluczowym słowem jest tu zapewne kompromis, oparty na umiejętnie, taktownie serwowanej informacji, co wydaje się leżeć bardziej po stronie rzeźbiarza, jako funkcja jego liderskich umiejętności. Stosowanie przez rzeźbiarza, jako jedynego argumentu negocjacji i konsultacji pliniuszowskiej sentencji *Ne sutor supra crepidam iudicet*, (zauważmy, będącej dosłownym pierwowzorem opisywanych tu relacji artysty ze specjalistą innej dziedziny) będzie z pewnością niewydajne, choć zapewne merytorycznie i moralnie słuszne.

W przypadku drugim, umiejętność współpracy będzie dla rzeźbiarza – lidera wyzwaniem o tyle, że jego kooperanci o rzeźbie mogą nie wiedzieć nic i często w najlepszej wierze będą przykładać do niej miarę własnej dziedziny. Tak będzie w przypadku usług budowlanych, czy spedycyjnych. Oczywiście, istnieją firmy i podmioty usługowe zajmujące się kompleksowo obsługą artystów – tak jest w przypadku wspomnianej chwilę temu spedycji, jednak zjawisko to, przez swój zaawansowany profesjonalizm, a przez to ekskluzywność odbioru, nie dotyczy w tak dużym stopniu bardziej interesującej nas sytuacji – wysiłków absolwenta dla prowadzenia samodzielnej przedsiębiorczości.

Profesjonalne firmy spedycyjne, zajmujące się tylko i wyłącznie przewozem dzieł sztuki, z całym systemem logistyczno-ubezpieczeniowym, same są elementem większej sfery kooperacyjnej – systemu galerii, giełdy i obrotu sztuką, w której artysta funkcjonuje w zupełnie innej roli – gdzie jego umiejętności bycia liderem dotyczą już zazwyczaj współpracy z mniej lub bardziej własną ekipą sekretarzy i agentów, którzy z kolei odpowiedzialni są za efektywność jego kontaktów z podwykonawcami – specjalistami.

**Rzeźbiarz jako lider zespołu – wykorzystanie w praktyce**

Podsumowując, dzięki powyższym przykładom, także negatywnym, można zarysować ogólny obraz rzeźbiarza – lidera zespołu realizacyjnego. Przyjmijmy tutaj, że chodzi o zespoły krystalizujące się mniej lub bardziej doraźnie w toku prac zleceniowych. Istnieje przecież także sytuacja, w której rzeźbiarz podejmuje się pracy bardziej stacjonarnej, otwierając, na wzór Witakcego, rodzaj „firmy" artystycznej, podejmującej się specjalistycznych, często wąsko traktowanych zleceń. W takiej sytuacji możliwe jest przecież stworzenie przez rzeźbiarza zespołu stałego, firmy właśnie, co wymagać będzie odrębnych kompetencji liderskich. Przykładem takich działań niech będzie spektakularna w sensie rynkowym działalność firmy rzeźbiarskiej Sir Tony'ego Cragga, funkcjonującej w oparciu o własną bazę studyjną i techniczną (odlewnie, modelarnie itd.) ze stałym zespołem wykwalifikowanych pracowników o wykształceniu rzeźbiarskim i rzemieślniczym. Jest to jednak sytuacja nazwijmy to, docelowa, wymagająca uprzednio, bądź dużych nakładów finansowych, bądź zdobywania doświadczenia w pracy z zespołami doraźnymi. Biorąc zaś pod uwagę, że immanentną cechą aktywności artystycznej jest potrzeba niezależności, mobilności, zasadność formalizowania zespołu jest z punktu widzenia wielu twórców sprawą drugorzędną – przedkładane jest podejście freelancerskie, gdzie zespoły organizowane są w miarę potrzeb, w związku z aktualnym reżimem przedsięwzięć artystycznych. Takie, w pełni przecież profesjonalne, posiadające swoją regularność i zasady, podejście do konstruowania zespołu przypominać może nieco, jakże oczywiste w swojej formule, doraźne konstruowanie gigantycznych, wielkobudżetowych efemeryd, jakimi są zespoły realizacyjne w przemyśle filmowym, gdzie charyzmatyczna postać reżysera (wspomnijmy, że wspierana przez równie charyzmatyczną, choć z pewnością mniej medialną postacią kierownika produkcji) grupuje wokół siebie armię fachowców, zjednoczoną w gigantycznym wysiłku i w swej formule rozprzęgającą się w dniu kinowej premiery.

Cechą istotną jest w obu przypadkach – filmowym, i zaryzykujmy twierdzenie, w przypadku rzeźby, oparcie relacji w zespole na autorytecie i swoistej charyzmie rzeźbiarza – ma on przecież swoim arsenale środków możliwość budowania relacji z podwykonawcami na zasadzie rozbudzania ich ambicji i zaangażowania poprzez świadomość uczestnictwa w procesie wyjątkowym, kreatywnym, swoiście, nazwijmy to, „celebryckim". Będzie to dotyczyło zapewne w większym stopniu grupy podwykonawców nie związanych na co dzień z rzeźbą, gdzie udział w procesie twórczym ma szansę nobilitować. Podobną prawidłowość zauważyć można w branży filmowej – gdzie zaangażowanie bardziej cechować będzie statystów amatorów, mogących zrealizować się przed obiektywem, niż np. rutyniarzy z filmowego gripu, ustawiających oświetlenie.

Odrębną kwestią będzie budzenie zaufania i solidności w kooperantach, mających wyrobione, nie zawsze pozytywne zdanie o środowisku artystycznym. Dla właściciela renomowanej firmy budowlanej, artysta zjawiający się jako koordynator przedsięwzięcia na poły budowlanego, jakim jest posadowienie rzeźby w lokalizacji publicznej, może budzić zrozumiałe uprzedzenia i wątpliwości. Tu także zasadą jest umiejętność wykazania się własną kompetencją, a przynajmniej orientacją w domenie kooperanta. Podobnie rzecz będzie się miała w przypadku instytucji, mających wpływ formalny na powstanie np. pomnika, uzyskanie zgody budowlanej itd.

Rzeźbiarze, jak i inni artyści, przywykli do intymnej relacji autor – dzieło – odbiorca, niejednokrotnie napotykają w sobie samych mentalny opór przed działaniami liderskimi, przenoszącymi nieco ciężar ich wysiłków i kompetencji w sferę inną niż czysto artystyczna, co w ich przekonaniu może się wiązać ze zbyt komercyjnym podejściem, zatraceniem etosu artysty itp. Inną postawą jest absolutyzowanie i bezrefleksyjne traktowanie liderskiej roli rzeźbiarza w procesie realizacyjnym, będąca niekiedy pokłosiem istotnego błędu w procesie kształcenia – kiedy studentowi, przyszłemu artyście wpajane jest idealistyczne przekonanie, że jego wola twórcza, jako wartość nadrzędna i absolutna przenosi się automatycznie na relacje z otoczeniem. W takim ujęciu absolwent w nieuprawniony i nieracjonalny sposób spodziewa się, że ewentualni przyszli kooperanci każdego szczebla i obszaru winni posiadać odpowiednie przygotowanie i mieć świadomość absolutnej i co tu ukrywać, legalnie despotycznej roli rzeźbiarza jako dysponenta udziału osób trzecich w procesie powstawania jego własnej rzeźby. Prowadzi to, łagodnie mówiąc, do nieporozumień w kooperacji i bywa źródłem rozczarowań artysty, nieprzywykłego do faktu, że także do współpracy z podwykonawcą należy mieć merytoryczne przygotowanie, i że aksjologiczne, społeczne znaczenie sztuki nie jest samo w sobie motywatorem kooperanta. Rolą studiów jest więc niewątpliwie przygotowanie merytoryczne i mentalne absolwentów do podejmowania tego typu wyzwań, uświadomienie przyszłemu artyście, że umiejętność grupowania wokół siebie ludzi często spoza własnego środowiska, w celu wspólnej pracy, nie musi być w żadnej mierze sprzeniewierzeniem się etosowi artysty. Zwłaszcza przygotowanie psychiczne i mentalne, jako mniej wymierne, wymaga dużej pomysłowości i skuteczności dydaktycznej. Specyfika procesu twórczego, powstawania idei rzeźby, wielość środków wyrazu, unikatowość i oryginalność pomysłów realizacyjnych we współczesnej rzeźbie sprawia przecież, że nie sposób w toku edukacji podać studentowi jedynie sprawdzonych recept w rodzaju „jak pilnować odlewnika". W założeniu absolwent kierunku rzeźba, jako artysta i kreator własnej kariery ma mieć przecież pełną otwartość i elastyczność podejmowanych wyzwań twórczych, a co za tym idzie, nie sposób przewidzieć, kogo spotka na swoje drodze twórczej, w kim przyjdzie mu znaleźć oparcie dla swoich pomysłów kreacyjnych, z jakiego rodzaju wreszcie kooperantem będzie musiał umieć nawiązać wydajną relację, zakończoną obopólnym sukcesem – nawet, jeśli nikt nigdy jeszcze przed nim w historii zawodu rzeźbiarza tego nie próbował.

**Konkluzja**

Przed edukacją artystów stoi nie lada wyzwanie. Do procesu dydaktycznego należy dodać elementy przedsiębiorczości związane między innymi z wiedzą i umiejętnościami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, czy zachowaniami organizacyjnymi. Należałoby uczyć o tym czym są zespoły i przez jakie etapy rozwoju przechodzą. Trzeba przekazać studentom wiedzę z zakresu stylów zarządzania, pokazać w jakich sytuacjach i z jakimi ludźmi w zespole, można zastosować taki lub inny styl. Wszystko to ma na celu przygotowanie przyszłego absolwenta do świadomego wyboru w jakim kierunku chce później działać i czy chce, lub nie współpracować z innymi.

**Bibliografia**

1. Domiter Małgorzata, Marciszewska Anna, 2013, *Zarządzanie projektami unijnymi. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
2. Kenrick Douglas T., Neuberg Steven L., Cialdini Robert B., 2002, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
3. Kromer Bożena, Jackiewicz Mariola, 2015, *Role pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej" nr 19, s. 89-102.
4. Marciszewska Anna, 2013, *Liderzy zespołów projektowych w organizacjach non-profit*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" nr 4(36), s. 171-182.
5. Pieter Józef, 1967, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław.
6. Robbins Stephen P., 1998, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
7. Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R., 2001, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
8. Wojtczuk-Turek Agnieszka, 2013, *Jakość relacji lider – podwładny a kreowanie innowacyjności pracowników – empiryczna analiza zależności*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 283, s. 221-231.

**Katarzyna Caban-Piaskowska, Marcin Mielczarek**

## A TEAM LEADER FUNCTION AS A SCULPTOR TOOL

The article is a case study based on the results of a participation observation of a sculptor. The research aimed at presenting the relations between the sculptor and the customer.

The text shows the contradictions which accompany the sculptor who, on one hand, is taught in an academic system that an artist should not demean himself/herself to negotiating with a customer as it is below the dignity of a high arts representative and on the other hand, in the same education system, he is presented with the value of functioning on the art market where his/her work becomes a sophisticated one but still a product with a price. On the other side of the situation there is the customer who wants to become a buyer, but often lacks knowledge and awareness in terms of what s/he expects from the sculptor and how much s/he wants to pay.
Both feel alienated and lost in the situation, and as they do not want to lose anything in terms of finances, morals or aesthetics, they try or not to make contact while no side wants to give in or accept a compromise.

**Keywords**: sculptor, relation, cooperation, artist-entrepreneur, customer
**Słowa klucze:** rzeźbiarz, związek, współpraca, artysta-przedsiębiorca, klient

**Biogram:**

dr Katarzyna Caban-Piaskowska, doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu. Adiunkt na Akademii Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, ul. Wojska Polskiego 121, 91-726 Łódź, Polska,
e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl.

Od kilkunastu lat wykładowca na łódzkich uczelniach wyższych. Prowadzi doradztwo biznesowe dla przedsiębiorstw odzieżowo-tekstylnych, uczestniczy w szkoleniach, spotkaniach i konferencjach naukowych organizowanych w kraju i za granicą. Obroniła rozprawę doktorską na Uniwersytecie Łódzkim na Wydziale Zarządzania napisaną pod kierunkiem prof. dr hab. Czesława Sikorskiego w 2012 roku. Absolwentka kierunku Zarządzanie i Marketing na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej 2003. Zainteresowania: Design management, marketing i zarządzanie w sztuce, rozwój nowoczesnych organizacji z naciskiem na organizacje sieciowe, doradztwo biznesowe.

dr Marcin Mielczarek
rzeźbiarz, doktor w dziedzinie sztuk plastycznych, od 2013 roku pracownik naukowo-dydaktyczny Akademii Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, od 2016 roku Dziekan Wydziału Rzeźby i Działań Interaktywnych. Na macierzystym wydziale prowadzi Pracownię Rzeźby Kameralnej.

Zeszyty Naukowe
Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 19 2017 r.

**Katarzyna Caban-Piaskowska**

Akademia Sztuk Pięknych
im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Tkaniny i Ubioru
e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl

**Anna Miarka**

Akademia Sztuk Pięknych
im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Wzornictwa i Architektury Wnętrz
e-mail: anna.miarka@asp.lodz.pl

**Marcin Mielczarek**

Akademia Sztuk Pięknych im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Rzeźby i Działań Interaktywnych
e-mail: marcin.mielczarek@asp.lodz.pl

# Specyfika relacji sieciowych w zawodzie artysty w kontekście zastosowania design management

**Streszczenie.** W artykule postawiono tezę, że jedną z głównych przyczyn tworzenia przez artystów sieci współpracy jest próba stosowania przez tę grupę zawodową w praktyce zasad design management. W części teoretycznej opisano przyczynę zajęcia się problematyką i istotę design management oraz powody rozwoju sieci, w tym nurty motywacji tworzenia sieci, obejmujące koszty transakcyjne, renty relacji, uczenia się, a ponadto znaczenie pojedynczych decyzji i uwarunkowań współpracy. Część praktyczna artykułu ma na celu przedstawienie wyników badań obserwacji uczestniczących dwóch typów artysty. Sformułowana na tej podstawie analiza przypadków dotyczy rzeźbiarza realizującego rzeźby do przestrzeni publicznej oraz projektanta wzornictwa, tworzącego m.in. sprzęt do rehabilitacji, funkcjonujących na rynku polskim.

**Słowa kluczowe:** sieć, motywacje tworzenia sieci, design management, projektant, rzeźbiarz

## 1. Wprowadzenie

Przyczyn, dla których artyści coraz częściej działają w sieciach lub tworzą je, jest coraz więcej. Można wśród nich wymienić: niesamodzielność organizacyjną,

wąską specjalizację, chęć ograniczenia kosztów, podnoszenie jakości tworzonych rzeczy, potrzebę uczenia się, indywidualne potrzeby uczestników sieci. Główną przyczyną wydaje się jednak coraz częstsze, świadome i strategiczne stosowanie przez artystów i projektantów zasad design management.

Artykuł sygnalizuje złożone zagadnienie tworzenia sieci relacji w przedsiębiorczości wykorzystującej kompetencje artysty, na przykładzie działalności projektanta i twórczości rzeźbiarskiej. Opisano w nim dwa zasadnicze nurty – po pierwsze, sytuację, kiedy branże zewnętrzne, pożytkujące kompetencje artystów, budują sieć relacji z rzeźbiarzami i projektantami, po drugie – taką, kiedy to twórcy, rozwijając własną karierę zawodową, budują sieć relacji z partnerami wspierającymi ich profesjonalizm. Klamrą spinającą oba te nurty jest rola, jaką w procesie budowania sieci relacji w przedsiębiorczości może odegrać design management, będący narzędziem budowania kompetencji artysty jako uczestnika relacji sieciowych.

Zagadnienie design management zaczyna zyskiwać na znaczeniu. Z jednej strony wzrost zainteresowania tą tematyką wynika z pojawienia się nowych pokoleń użytkowników C i L [Dziadkiewicz i Maśloch 2013: 95-97]. Z drugiej strony zauważalne jest zainteresowanie przedsiębiorstw tą tematyką, a także rozszerzenie oferty studiów podyplomowych[1], na których są prowadzone takie zajęcia. Tematyka design management poruszana jest głównie w kontekście zarządzania wzornictwem, co wydaje się nieuzasadnionym uproszczeniem i zawężeniem tego zagadnienia.

## 2. Design management

### 2.1. Geneza design management

W latach 60. XX w. pojawiła się nowa koncepcja zarządzania designem, nazwana wkrótce design management. Wymyka się ona jednoznacznym definicjom i klasyfikacjom. Do tej pory w Wielkiej Brytanii (kolebce design management) trwają dyskusje nad tym, czym tak naprawdę jest zarządzanie designem, kim są menedżerowie designu oraz czy dyscyplina ta znajduje się bardziej w sferze sztuki, projektowania, czy też zarządzania i biznesu.

Firmy coraz bardziej uświadamiają sobie rolę designera, który poza kreacją rozumie prawa rynku i potrafi selektywnie określić grupę odbiorczą. Początkowo rozkwit zawodu nastąpił w branży przemysłowej i gospodarce [Hetzel 1993]. Korzyści, jakie płynęły z posiadania w swoim zespole designera, były na tyle widoczne, że naprzeciw potrzebom rynku wyszły uczelnie. Kolebką nauki o za-

[1] Politechnika Warszawska, SGH, Uniwersytet SWPS, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, Zachodnia Szkoła Biznesu w Szczecinie.

rządzaniu designem stał się londyński Royal College of Art wspólnie z London Business School. Na czele Katedry Zarządzania Designem stanął wówczas prekursor tej nauki, Peter Gorb.

W tym samym czasie w Stanach Zjednoczonych wykłady z tego przedmiotu prowadzono w College of Art. Największym ekspertem okrzyknięto Billa Hannona, który był propagatorem powstania Instytutu Zarządzania Designem (Design Management Institute) w Bostonie.

Wraz z rosnącą popularnością tej dziedziny liczba członków Instytutu wzrosła o 400%, a idee design management zaczęto rozpowszechniać na innych kontynentach. Badaniami nad tą koncepcją zajęła się m.in. Harvard Business School, która przy współudziale DMI rozpoczęła międzynarodowe badania naukowe w tym zakresie. Od 1989 r. Instytut wydaje kwartalnik *Design Management Journal* – wiodącą publikację na temat zarządzania designem.

Mówi się, że dla firmy, która osiągnęła „światowy poziom" we wszystkich swoich wymiarach, następnym wyzwaniem powinien być design. Jak zauważył Robert Hayes z Harvard Business School, dla firm działających na globalnym rynku design jako czynnik wpływu na jakość produktu może stanowić element ułatwiający działanie, integrację, komunikację, spełniając podobną funkcję jak strategiczne zasoby, o ile jest stałą aktywnością opartą na regularnie powtarzanym procesie, nie zaś, jak w przeszłości, incydentalnym działaniem, związanym z jednostkową inwestycją [de Mozota 2003: 67].

## 2.2. Design management – wybrane definicje

Pojęcie *design management* ma bardzo wiele ujęć. Przez lata idea ta ewoluowała, zmieniała swoje znaczenie i kontekst [Erichsen i Christensen 2013: 107]. Widać to szczególnie, gdy analizuje się relację między pojęciami *design* – wzornictwo i *management* – zarządzanie [Bonaccorsi 2008].

Na początku należy zdefiniować, czym jest design management. Gorb w swoim artykule definiuje go jako zarządzanie wzornictwem, tj. „efektywne wykorzystanie przez kierownictwo firmy potencjału wzornictwa w celu realizacji jej głównych celów" [Gorb 1990: 68]. Sugeruje więc, że określenie znaczenia tego terminu dotyczy roli wzornictwa w rozwoju przedsiębiorstwa oraz że wpływa ono na rozwiązanie ważnych dla firmy problemów zarządzania. Dotyczy to również przygotowania, jakiego potrzebują menedżerowie, by efektywnie posługiwać się designem. Jednak definicja dotyczy jedynie wzornictwa, co obecnie jest zbyt dużym uproszczeniem, biorąc pod uwagę zauważalny potencjał design management dla innych branż.

Według tandemu Pia G. Erichsen – Poul R. Christensen definicję przekształcono w jednolity termin rozumiany jako „zarządzanie wzornictwem" [Erichsen

i Christensen 2013: 109]. Jest to kolejne uproszczenie tego zagadnienia i ograniczenie go do wąskiego zakresu.

Natomiast Bill Hollins opisuje to zjawisko jako „organizację procesów rozwoju nowych produktów i usług" [Hollins 2002: 26]. Pojawiające się tu z kolei ograniczenie definicji jedynie do tworzenia nowych produktów jest także zbyt wąskim podejściem.

Venkat Ramaswamy i Francis Gouillart piszą, że design management to jedna z koncepcji zarządzania, w której operacjonalizacja następuje poprzez wdrożenie metodyki w przedsiębiorstwie lub zespołach projektowych, wraz z metodami i technikami pomocniczymi. Wiele firm o renomie globalnej, w tym Kraft, Samsung czy Procter & Gamble, zawdzięcza swój sukces właśnie stosowaniu design management w takim znaczeniu [Ramaswamy i Gouillart 2010: 109].

Definicji tego pojęcia jest więc bardzo wiele. Nadal jednak termin ten jest niejednoznaczny i zmienia się w zależności od autora, miejsca publikacji, obszaru, w którym się pojawia. Ponadto zależy od takich czynników, jak: kontekst użycia lub kwalifikacje osób posługujących się tym terminem, inaczej jest rozumiany w gronie akademickim, wśród zawodowych projektantów [Miller i Moultrie 2013: 161], w przemyśle, instytucjach publicznych i rządowych [Best 2009: 12]. Jego ostateczne znaczenie i definicja nadal mogą ewoluować.

Do dalszych badań w obszarze tego zagadnienia wybrano jedną definicję ze względu na jej uniwersalność i kompletność. Wedle niej design management to skuteczne zarządzanie ludźmi, projektami, procesami i procedurami przy projektowaniu codziennych produktów, usług, otoczenia i doświadczeń. Jest to całościowe podejście do przedsiębiorstwa zarówno od strony projektowania oraz wzornictwa, jak i zarządzania, w tym marketingu, finansów, planowania strategicznego i działań operacyjnych [Best 2009: 12; 2010: 8; McBride 2007: 18].

## 3. Motywacje tworzenia sieci

Jednym z istotnych procesów związanych ze stosowaniem design management jest tworzenie sieci relacji. Na decyzję o tworzeniu sieci relacji wpływa wiele czynników. W tej części artykułu zostaną zaprezentowane fundamenty makro i mikro, tj. elementy, które mogą wpłynąć na podjęcie takiej decyzji.

Badania nurtu zjawisk międzyorganizacyjnych w podstawowym założeniu wskazują na niesamodzielność organizacji [Hakanson i Snehota 2006]. Niesamodzielność to więcej niż spowodowane presją otoczenia dostosowanie się doń [Stańczyk-Hugiet 2013], więcej niż współzależność zasobowa [Pfeffer i Salancik 1978]. Niesamodzielność organizacji powiązanych z innymi organizacjami jest widoczna w procesie podejmowania decyzji i ich wdrażania. Jej efektem jest sięganie w przestrzeń międzyorganizacyjną [Czakon 2015a: 789]. Podobnie rzecz

się ma z działalnością artystów, którzy w wielu przypadkach – w celu realizacji swoich dzieł – korzystają z zasobów innych osób i organizacji.

### 3.1. Nurty badań nad decyzją o współdziałaniu

W literaturze przedmiotu mówi się o trzech rodzajach motywacji tworzenia sieci, są to: koszty transakcyjne, renty relacji i uczenie się [Czakon 2015a: 799-801]. Coraz częściej okazuje się, że samodzielne osiąganie celów organizacji nie jest możliwe, a nawet jeżeli jest wykonalne, to koszty i ryzyko takiego przedsięwzięcia są bardzo wysokie, dlatego decyzja o podjęciu współpracy wydaje się najlepszym wyborem [Oliver 1990]. Coraz węższa specjalizacja poszczególnych organizacji powoduje ograniczenie wolnych zasobów, niezbędnych do podejmowania nowych wyzwań, co zmusza je do szukania partnerów/kooperantów w celu realizacji kolejnych przedsięwzięć. Z drugiej strony działanie w sieci może dać pozytywne efekty współpracy, połączone ze zjawiskiem koopetycji [Zakrzewska-Bielawska 2013]. Badania wskazują na pojawienie się tzw. renty sieciowej [Niemczyk 2013]. Ponadto menedżerowie dążą do optymalizacji kosztów poprzez możliwie najefektywniejszą alokację zasobów.

Drugi nurt badań nad racjonalnością podejmowania decyzji o współpracy dotyczy osiągania przewagi konkurencyjnej. Funkcjonujące tu pojęcie renty relacyjnej [Dyer i Singh 1998] wskazuje na wiele źródeł dodatkowej rentowności. Są to innowacje zarządcze, takie jak: specjalizacja, kospecjalizacja, efekt skali, zwiększona siła przetargowa czy komplementarność zasobowa. Organizacje chcące osiągnąć przewagę konkurencyjną, a niedysponujące wewnątrz organizacji wystarczającymi zasobami decydują się na współpracę z innymi organizacjami, tworząc w ten sposób sieciowy model biznesu [Czakon 2015b], a czasami wręcz całe „ekosystemy" biznesu.

Trzecim nurtem tworzenia sieci na masową skalę w oparciu o racjonalność jest zarządzanie wiedzą [Grant 2002]. W tym podejściu duże znaczenie ma eksploracja i eksploatacja wiedzy w celu dalszego istnienia, w tym utrzymania pozycji i rozwoju organizacji. Współdziałanie w sieci daje nowe możliwości poszukiwania, współtworzenia i apropriacji renty z wiedzy [Czakon 2015a].

Gdyby uznać za wyczerpujące powyższe wyjaśnienia, należałoby przyjąć, że wszystkie organizacje współdziałają w sieci, a działanie samodzielne jest osobliwością. Jak jednak wiadomo, wiele organizacji nie podejmuje decyzji o współpracy, mimo zaproszeń do sieci; nie dostrzegają one pozytywnych efektów, a współpracę traktują jako gorsze rozwiązanie niż działanie samodzielne. W rezultacie nie można odrzucać hipotez o racjonalności decyzji samotnego działania, ale ze względu na stwierdzone badaniami korzyści współpracy kwestia ta pozostaje otwarta, co daje możliwość dociekań na innym poziomie. Łącząc wyżej opisane nurty, można zauważyć pewne luki poznawcze, w związku z tym zachodzi po-

trzeba eksploracji innych czynników, które wpływają na decyzję o współdziałaniu sieciowym [Wójcik i Klimas 2016].

### 3.2. Mikrofundamenty rozwoju sieci międzyorganizacyjnych

Badania dotyczące mikrofundanetów mają już pewną historię, wciąż jednak budzą wątpliwości badaczy. Przegląd dotychczasowych badań uwidacznia brak analiz skupionych na pojedynczych decyzjach i pojedynczym człowieku [Czakon 2015a]. Jednak o funkcjonowaniu w sieci decydują konkretne osoby i to od nich zależy podjęcie współpracy jedno- lub wielostronnej.

Osoba podejmująca decyzję o współpracy musi rozumieć potrzebę interesu wspólnego dla poszczególnych uczestników sieci. Korzyści wspólne muszą być zatem zdefiniowane, odpowiednio komunikowane, a taże muszą być określone reguły korzystania z nich. Oprócz pobudek racjonalnych wynikających z uczestnictwa w sieci istnieją też inne powody. Należą do nich poczucie wspólnoty i co za tym idzie – poczucie bliskości [Klimas 2010]. Istotne jest także zaufanie.

Innymi słowy, synergia, relacje czy inne konstrukty kolektywne w sposób naturalny powinny stanowić funkcję jednostek, które się na nie składają. Aby zatem wyjaśnić jakikolwiek ze zbiorowych konstruktów, należy w pierwszej kolejności zrozumieć leżące u ich podstaw zdolności, działania, wybory oraz motywy ludzi je tworzących, tj. rzeczone mikrofundamenty, rozpatrywane z perspektywy indywidualnego uczestnika badanego procesu [Czakon 2015a: 798-807; Wójcik i Klimas 2016].

„Badania na poziomie mikrofundamentów pozwolą [w pełni] zrozumieć decyzje i zachowania ludzi w organizacji, które skutkują usieciowieniem strategii" [Wójcik i Klimas 2016: 585]. Owo zrozumienie jest jednak utrudnione, jeśli korzystać z ogólnodostępnych baz danych oraz ilościowych metod ich analizy. Kluczowe dla zrozumienia zachowań, zjawisk i poprzedzających je decyzji są odczucia każdego uczestnika badanego procesu [Czakon 2015a: 805]. Wydaje się, że dla uzyskania tak niedyskursywnych danych, jak wpływ odczuć podmiotu, niezbędne w prowadzeniu badań nad zjawiskiem podejmowania decyzji o budowaniu kompetencji sieciowych artysty może okazać się zastosowanie metody badawczej, jaką jest obserwacja uczestnicząca, oraz przeprowadzenie na jej podstawie analizy przypadków [Pieter 1967].

## 4. Artysta w sieci współpracy – analiza przypadków

W celu zweryfikowania hipotezy, że główną przyczyną tworzenia i działania artystów w sieciach jest świadome i strategiczne stosowanie zasad design

management, zdecydowano się na zebranie danych, przeprowadzając obserwację uczestniczącą niejawną: rzeźbiarza, który przez ostatnich kilkanaście lat z powodzeniem realizuje rzeźby do przestrzeni publicznej na zlecenie wielu podmiotów państwowych i prywatnych, oraz projektanta tworzącego niezależnie, a także we współpracy z różnymi organizacjami, m.in. firmami inwestującymi w branżę produktów do rehabilitacji. Obserwacje prowadzono w latach 2010-2016.

W celu analizy danych skorzystano z metody badawczej, jaką jest case study[2] [Pieter 1967]. Wybór metody był podyktowany początkowym etapem badań, nietypowym zjawiskiem, jakim jest artysta-przedsiębiorca, oraz chęcią pogłębionej analizy i lepszego zrozumienia samego zjawiska.

## 4.1. Charakterystyka działań sieciowych artystów

We współczesnej praktyce zawodu artysty oraz projektanta – absolwenta uczelni artystycznej – tworzenie relacji sieciowych ma istotne znaczenie i nabiera z reguły największej dynamiki od momentu zdobycia formalnego wykształcenia, poprzez etap tworzenia pierwszych mikrofundamentów, będących następstwem pierwszych samodzielnych decyzji zawodowych, a kończąc na momencie rynkowej stabilizacji. Należy bowiem pamiętać, że przedsiębiorczość oparta na osobistych uzdolnieniach, a także częściowo na misyjnym charakterze aktywności wyznacza, a przynajmniej to umożliwia, górny pułap rozwoju „przedsiębiorstwa", jakim jest artysta czy projektant freelancer – tym pułapem są fizyczne i czasowe ograniczenia w możliwościach zawodowego wykonawstwa, aby nadal pozostawało osobistą, autorską działalnością.

Przykład dobitny – aktor teatralny z przyczyn obiektywnych teoretycznie nie byłby w stanie grać więcej niż 24 godziny w ciągu doby, gdyż doba nie posiada ich więcej, taki jest więc nieprzekraczalny, teoretyczny pułap rozwoju przedsiębiorstwa, opartego na osobistej scenicznej aktywność jednostki – choć oczywiście z przyczyn realnych, choćby fizjologicznych, pułap ten jest o wiele niższy. Oczywiście, elastyczność zawodów twórczych powoduje, że kompetencje artysty wykorzystywać można w sposób dowolny, także taki, który zmienia istotę owego pułapu – jednak sygnalizacja kwestii świadomości jego istnienia jest ważna dla użytego wyżej pojęcia momentu stabilizacji rynkowej, zakreślającej ramy prezentowanego etapu rozwoju artysty-przedsiębiorcy, a w konsekwencji zachodzących wówczas procesów budowania sieci.

[2] Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska celem uzyskania wniosków empirycznych. Pogłębiona, wnikliwa i wielostronna analiza ma w założeniu zastąpić znaczne ilości danych mogące być podstawą opracowania statystycznego. Niekiedy może też zastąpić metodę statystyczną lub metodę eksperymentalną.

Osiągnięcie stabilizacji rynkowej oznacza w przypadku artystów i projektantów – ze względu na specyfikę zawodu – moment, w którym budowanie relacji sieciowych w mniejszym stopniu zależy od osobistych uzdolnień i kompetencji, stając się obiektem zainteresowań (i w perspektywie najczęściej przedmiotem działań) sił trzecich, zainteresowanych udziałem w zysku, jaki daje „artysta-przedsiębiorstwo" czy współpraca z nim. Dlatego tak interesujący jest okres między edukacją a stabilizacją, kiedy artyści i projektanci sami definiują, co w ich przypadku oznacza termin „otoczenie sieciowe", i usiłują pozyskać narzędzia do wdrożenia swojej koncepcji sieciowości. Krótko mówiąc, wtedy właśnie są w największym stopniu twórcami relacji sieciowych ze swoim udziałem.

W obecnym systemie edukacji artystycznej, opartej w dużej mierze na relacji mistrz–uczeń, artyści czy projektanci po uzyskaniu kompetencyjnej samodzielności nie posiadają formalnych, świadomie przyswojonych kompetencji design management, także w zakresie budowania relacji sieciowych. Relacja mistrz–uczeń, doskonała w formowaniu pewnych aspektów mentalności, twórczej świadomości i duchowości, stanowi niekiedy poważny czynnik hamujący szeroko rozumiane kompetencje społeczne, jeśli jest absolutyzowana jako narzędzie artystycznej dydaktyki. W konsekwencji absolwent uczelni artystycznej, zarówno w sztukach pięknych, jak i projektowych, po zakończeniu formalnej edukacji jest zmuszony, niekiedy metodą prób i błędów, poznawać podstawowe zasady działania rynkowego, umożliwiającego nie tylko bytowe przetrwanie, ale także dalszą, misyjną co do zasady, twórczą samorealizację. Duże znaczenie dla formowania kompetencji społecznych, w tym przedsiębiorczych i menedżerskich, może mieć wówczas prowadzenie edukacji artystycznej o profilu praktycznym.

## 4.2. Specyfika pracy rzeźbiarza w kontekście sieci współpracy

Budowanie relacji, które wedle współczesnych kryteriów można byłoby nazwać sieciowymi, w przypadku zawodu rzeźbiarza ma już swoją historię, zresztą i sam zawód jest starożytny. Relacje sieciowe stanowią niemal fundament wielu możliwości sprawczych rzeźbiarza, a w wielu aspektach istotę jego funkcjonowania w przestrzeni cywilizacyjnej. Jednocześnie pokutuje „romantyczne" przekonanie, że specyfiką profesji artystów realizujących się w dyscyplinach plastycznych, takich jak rzeźba czy malarstwo, jest zdeklarowane samotnictwo, izolacjonizm, będące nie tylko psychologicznie uwarunkowaną postawą, ale i koniecznym warunkiem uprawiania twórczości. Niniejszy tekst ma rzucić nieco światła na istotę sprawy.

Niewątpliwe jest, że sam moment kreacji twórczej, rodzenie się idei, planowanie jej realizacji, wreszcie etapy pracy rzeźbiarza, wymagające osobistego, manu-

alnego (lub nazwijmy to „antropotechnicznego") udziału twórcy w powstawaniu fizykalnych fenomenów, jakimi są utwory rzeźbiarskie, w istocie wymagają skupienia, intymności, autonomii i odrębności sprawczej. Odrębność ta pozwala myśleć o profesji artysty rzeźbiarza jako o zawodzie niewymagającym pracy zespołowej. Co więcej, w takim ujęciu ingerencja zewnętrzna, konieczność współpracy czy konsultacji przebiegu działań lub ich wyników może być odczuwana jako zbędna, a w niektórych przypadkach nawet opresyjna dla artysty. Rzecz w tym, że tego rodzaju intymna aktywność jest tylko jednym z wielu niezbędnych elementów w procesie twórczym, nie wspominając o dalszych społecznych „uwikłaniach" artysty, czy to w znaczeniu komercjalizacji, czy medializacji jego dorobku.

Rzecz brzmi trywialnie, ale w istocie ów intymny charakter pracy artysty rzeźbiarza to jedynie niewielki, choć istotny ułamek całego procesu powstawania rzeźby. Odnosząc to do świata sportu, można powiedzieć, że moment, w którym artysta, sam na sam ze swoim dziełem, myśli, przeżywa i tworzy, a więc kuje w granicie czy modeluje w glinie, można porównać do błyskotliwego i krótkiego momentu walki na arenie czy ringu, gdzie zapaśnik, już osamotniony, osobiście mierzy się z przeciwnikiem. W obu przypadkach ten moment niemożliwy jest bez pozornie niewidocznej, usilnej pracy wielkiego zespołu, o niejednorodnych, skomplikowanych relacjach zależności, które (także zapewne w sporcie) można nazwać sieciowymi.

Sieciowe relacje w przypadku artysty rzeźbiarza generowane są w pierwszej kolejności przez heterogeniczność samej dyscypliny, jej determinanty realizacyjne. Wielość środków artystycznego wyrazu i technologicznych metod realizacyjnych sprawia, że dla pełnej, potencjalnej swobody realizacji artysta musiałby prawdopodobnie odbyć kształcenie trwające dekady, co przy dynamicznie rozwijającej się sferze technologii jest i tak nieosiągalne.

Stąd biegłość warsztatowa nowoczesnego rzeźbiarza musi w praktyce oznaczać z jednej strony osobistą wirtuozerię i fachowość techniczną w jakimś zakresie, a z drugiej – rodzaj erudycji technicznej, i co ważniejsze – świadomość możliwości zarządzania wiedzą jeszcze osobiście niepoznaną, a przypuszczaną i konceptualizowaną w toku projektowania. Jest to ewidentny przykład i miejsce na budowanie przez rzeźbiarza relacji sieciowych – poprzez umiejętność współpracy z podmiotami współwykonawczymi oraz umiejętność poszukiwania odpowiednich współwykonawców, a także źródeł nabywanej na bieżąco, w ramach konkretnych projektów, kompetencji. Interesujące jest tu pojawienie się relacji zwrotnej – indywidualny i unikatowy charakter zastosowań technologii, właściwy rzeźbie, powoduje, że dla podmiotów tworzących tę relację z rzeźbiarzem, a dysponujących środkami technologiczno-realizacyjnymi, „przygoda" z artystą bywa niespodziewanie owocnym, długofalowym zyskiem rozwojowym. Dzieje się tak w sytuacji, w której artysta na potrzeby jednostkowego, unikatowego projektu umożliwi innowacyjne, interesujące zastosowanie technologii lub przyczyni się

do powstania nowej kompetencji czy wynalazku, do tej pory nietestowanego z powodu jego przypuszczanej, w warunkach typowego wdrożenia, nierentowności.

W tym przypadku interesująca jest rola osobistych decyzji w powstawaniu sieci i ich korzystny wpływ na rentowność działań podmiotów. Trudno oczekiwać pojawienia się zaufania, jako pierwszego komponentu takiej współpracy, biorąc pod uwagę wspomniane wyżej mity, które często negatywnie ukazują artystów w otoczeniu społecznym. Tak więc współpraca rzeźbiarza np. z zakładem kamieniarskim będzie w pierwszej fazie obarczona ryzykiem wzajemnych uprzedzeń i nieufności. Z jednej strony artysta uformowany w aurze akademickiego prestiżu może zakładać niekompetencję kooperanta i jego niemożność zrozumienia kwestii twórczych, z drugiej – technologiczny kooperant może wykazywać nieufność wobec merytorycznego przygotowania artysty w zakresie danej branży i jego ogólnej solidności, wnosząc np. z literackich przesłanek o uduchowieniu i roztargnieniu artystów. Nie należy ukrywać, że w wielu przypadkach obawy obu stron mają pewne uzasadnienie, tym bardziej więc trzeba podkreślić, że jednostki potrafiące zbudować relację pomimo tych uprzedzeń zwiększają swoją przewagę konkurencyjną. Ze strony podmiotów realizacyjnych (zakłady usługowe z zakresu technologii) możliwość ta wzrasta, gdy w ramach własnych zainteresowań nabędą one uprzednio kompetencji odbiorczej, zainteresowania sztuką; wydaje się, że ze strony artystów pomocne jest bycie kompetentnym w jakimś, wąskim chociażby, zakresie technologii – aby wzbudzić zaufanie „umysłów technicznych" co do własnej wartości i możliwości dialogu na tematy realizacyjne. Pozwoli to w dalszej perspektywie uniknąć konsultacji technicznych na poziomie oczekiwań artysty w rodzaju „zróbcie mi to pięknie", ripostowanych równie niekonkretnymi zapewnieniami technologa w stylu „pan artysta będzie zadowolony".

Podobnie rzecz się ma z drugą sferą relacji – ogólnie dotyczącą dystrybucji aktywności artysty rzeźbiarza. System pozyskiwania zleceń czy zatrudnienia jest tak niejednorodny i dynamiczny, że trudno oczekiwać jednoznacznej, prostej recepty na to, jak zapewnić sobie rynkowe funkcjonowanie. Konkurencyjność zawodu, wpisana w jego merytorykę, jeszcze bardziej to komplikuje – na rynku zderzają się bowiem różne koncepcje i próby dystrybucji kompetencji rzeźbiarza, zarówno w kwestii podaży, jak i popytu. Istotne jest tu funkcjonowanie współczesnej rzeźby w aspekcie międzypokoleniowym – w sensie współistnienia na rynku podmiotów prezentujących różną świadomość, postawy i oczekiwania. Nie analizując i nie wartościując często rozbieżnych postaw, trzeba zasygnalizować jedynie, że konkurencyjną przewagę zdobywają na rynku te podmioty, a więc ci artyści, których świadomość pozwala im wyjść poza roszczeniowy etos artysty, ugruntowany historycznie, a niemożliwy do utrzymania wprost i bez wyjątków w dzisiejszej praktyce. Regułą staje się to, że sukces komercyjny osiągają ci, którzy rozumieją znaczenie kompromisu i negocjacji w procesie pozycjonowania swojej marki.

Na zakończenie wypada powtórzyć, jak dużą rolę, zwłaszcza wobec braku standardów konstruowania ścieżki zawodowej w zawodzie rzeźbiarza (na co wpływ ma m.in. niejednorodność generacyjna tego stosunkowo niewielkiego rynkowo środowiska), odgrywa edukacja formalna. Zacisze uczelnianych pracowni jest bowiem tym miejscem, gdzie nie tylko doskonali się forma wyrazowa i warsztatowa przyszłych rzeźbiarzy, ale także gdzie powinna się rodzić ich świadomość wyzwań, jakie stawia rynek, konfrontujący z realnością bytu ich postawy idealistyczne. Świadomość tworzenia sieci relacji w procesie rynkowej samorealizacji artystycznej powinna być tu, z edukacyjnego punktu widzenia, kwestią fundamentalną. Zaś zręczność i kreatywność w tworzeniu tych sieci z tych samych powodów nie powinna być gorzej opanowana niż np. biegłość figuratywnej ekspresji przy tworzeniu rzeźb.

## 4.3 Specyfika pracy projektanta w kontekście sieci współpracy

Zawód projektanta już z racji jego interdyscyplinarnej istoty predestynuje absolwentów kierunków projektowych do tworzenia szerokich sieci relacji i powiązań. Konieczność budowania relacji pojawia się od pomysłu projektowego, będącego jednocześnie momentem pierwszych decyzji menedżerskich i mikrofundamentem. Pomysł ten musi opierać się nie tylko na chęci zaspokojenia potrzeb klienta, ale również na rzetelnej analizie rynku rozwiązań pokrewnych, co pobudza postawy decyzyjne. Budowa relacji trwa od poszukiwania najlepszych materiałów i technologii, poprzez wytworzenie zaprojektowanego produktu, aż po wprowadzenie produktu na rynek. Projektant siłą rzeczy nawiązuje bliższe i dalsze relacje, korzystając z usług podwykonawców, producentów lub współpracując z konstruktorami, technologami czy osobami analizującymi rynek i jego potrzeby. Wielu projektantów na początku swojej drogi zakłada firmy jednoosobowe, które dla przetrwania muszą być powiązane z innymi podmiotami poprzez relacje biznesowo-usługowe. Obecnie w Polsce dopiero powstaje i rozwija się obszar współdzielenia i usług z wymianą barterową, coraz częściej projektanci zrzeszają się w „fablabach", które dysponują parkiem maszynowym oraz gronem doświadczonych twórców, co może w znacznym stopniu ułatwić im realizację projektów. Oczywiście, jest to tylko jedna z dróg. Idea fablabów zakłada, że należy dzielić się wiedzą i umiejętnościami, niejako oddawać to, co się uzyskało. Siłą rzeczy dla zaczynających samodzielne życie finansowe nie zawsze możliwe będzie pełne zaangażowanie w ten ruch.

Kolejnym aspektem, na który trzeba zwrócić uwagę w kontekście tworzenia sieci relacji między projektantami a otoczeniem, jest niezwykle szybko rozwijająca się technologia i wiedza. Rozwój nauki tak przyspieszył, że jedna osoba nie jest

w stanie ogarnąć umysłem tak szerokiego spektrum wiedzy. Chcąc być specjalistą w danej dziedzinie, trzeba się pogodzić z niedostateczną wiedzą w innych obszarach, stąd też wąsko wyspecjalizowani projektanci – superspecjaliści w swoich dziedzinach – łącząc się w zespoły, mogą być bardzo mocnymi graczami na rynku usług projektowych. Z własnego doświadczenia jednej z autorek tekstu, jako projektanta produktów wspomagających rehabilitację, wynika, że równie cenna może okazać się wiedza pozyskana od rehabilitanta, jak i od rodzica czy opiekuna osoby z niepełnoprawnością – choć naukowe podstawy wiedzy obojga niejednokrotnie leżą na przeciwnych biegunach. Pozyskiwanie wiedzy i wykorzystywanie kompetencji z różnych źródeł może jedynie pozytywnie wpłynąć na realizowany projekt. Jednak tylko od wiedzy, doświadczenia i odpowiedzialności projektanta zależy finalny sukces produktu i jego faktyczna przydatność dla użytkowników.

Kolejnym, naturalnym w pracy projektanta elementem rozwijania sieci powiązań i relacji jest praca zespołowa – absolutnie oczywista i coraz częściej pożądana w branży projektowania. Absolwent kierunku wzornictwo w obszarze sztuk projektowych bardzo często zaczyna swą karierę zawodową od pracy w zespole projektowym. Nawiązując w zespole relacje interpersonalne oraz zawodowe, rozwija swoje kompetencje, współpracując z doświadczonymi kolegami po fachu oraz przedstawicielami innych branż. W taki sposób inicjuje własną sieć powiązań i relacji, a także nabywa praktyczne umiejętności, które będzie mógł wykorzystać w razie potrzeby podczas samodzielnej działalności.

Podsumowując, bez względu na to, z jakiego pokolenia pochodzi projektant czy dla jakiego pokolenia planuje projektować, w dzisiejszym, dynamicznie zmieniającym się świecie tworzenie więzi i relacji zarówno w sferze biznesowej, projektowej, jak i wytwórczej wydaje się nieuniknioną drogą, postawą zwiększającą szansę sukcesu. Nie bez powodu największe firmy mają biura projektowe składające się z kilku czy kilkunastu działów, zatrudniających wiele kompetentnych, wyspecjalizowanych osób. Dobrą praktyką mogłoby więc być wprowadzanie do dydaktyki elementów metodyki pracy zespołowej, a wprowadzanie jej w praktyce na studiach związanych z wzornictwem przemysłowym wydaje się jak najbardziej naturalne.

## 4.4. Rola sieciowości i design management w pracy artysty i projektanta

Relacje sieciowe w przypadku artysty rzeźbiarza czy projektanta można grupować na różne obszary. Ich zakreślenie pomoże w znalezieniu ogólnej formuły i esencji zjawiska sieciowości w przypadku artystów, czy to stosujących świadomie design management, czy też intuicyjnie próbujących zwiększyć skuteczność swoich działań. Można zaproponować np. podział na relacje sieciowe, które służą powstaniu dzieła i te, które służą jego dystrybucji, bądź podział na relacje stałe

i incydentalne. Podziałów zresztą może być więcej, mogą też nakładać się na siebie, komplikując obraz. Na przykład relacje sieciowe mające zbudować przewagę konkurencyjną mogą należeć zarówno do wyodrębnionej wyżej sfery powstawania, jak i dystrybucji dzieła (utworu) sztuki czy projektu wzorniczego/przemysłowego.

Konkluzja powinna więc być taka, że istotą budowania relacji sieciowych przez artystów i projektantów z otoczeniem jest ich elastyczność, zaś podstawą ich skuteczności jest świadomość heterogeniczności sposobów i celów budowania sieci relacji. W tym momencie indywidualność i autonomia jednostki artysty, definiowana często w archaiczny sposób jako postawa *outsidera*, powraca w nowym rozumieniu. Tym razem przejawia się w formule kreatywnego menedżera, zarządzającego w nieschematyczny i twórczy sposób różnorodnymi narzędziami: wiedzą, relacjami międzypodmiotowymi, wreszcie tak bezdyskusyjnymi komponentami aktywności, jak własny talent i natchnienie. W tym ujęciu można usłyszeć echa wspomnianej „romantycznej" wizji indywidualisty, lecz w racjonalnej, funkcjonalnej odsłonie. Dodać należy, że nie jest to żadna projekcja przyszłości – artysta rzeźbiarz czy projektant, jako świadomy, profesjonalny menedżer własnej aktywności twórczej i komercyjnej, to formacja ugruntowana historycznie, wręcz powszednia – jedynie w świadomości odbiorcy często pomijana, przysłonięta mgłą mitów, uprzedzeń i prezentystycznych nieporozumień.

Trudno nie zauważyć, że design management jest drogą do wspomagania rozwoju sieciowości oraz nawiązywania relacji poprzez coraz większą świadomość potrzeby wspólnych powiązań świata producentów, technologów, konstruktorów, jak i artystów oraz projektantów ze społecznością odbiorców i konsumentów sztuki czy wzornictwa. Radzenie sobie na rynku pracy poprzez stosowanie design management zaczyna być umiejętnością, którą powinni posiadać wszyscy absolwenci szkół artystycznych.

## 5. Podsumowanie

Niniejszy artykuł nie wyjaśnia w pełni roli design management w budowaniu kompetencji sieciowych artysty, jednak posiłkując się stwierdzeniem, że „uporządkowanie okruchów wiedzy to jedno z najważniejszych zadań stojących przed badaczami" [Czakon 2015a: 20], uzasadnione wydaje się podjęcie próby zbadania tego zjawiska.

Innowacyjność i nowość zagadnienia design management otwiera kolejne, warte eksploracji, obszary badawcze. Wyniki badań tej obserwacji skłaniają do zastanowienia się, czy kolejnym krokiem w badaniach dotyczących design management nie powinny być badania sieci multilevel. Sygnalizując to zagadnienie, warto zwrócić uwagę, jak interesującym problemem badawczym może być choć-

by znalezienie zależności między stosowaniem design management a tworzeniem sieci i korzystaniem z ich zasobów przez artystów lub niezależnych projektantów. Podobnie frapujące jest komercyjne i skuteczne zastosowanie owego dorobku profesjonalistów przez organizacje, analiza tego, jak doświadczenie zawodowców może stać się przedmiotem obrotu, swoistą „walutą", możliwą do wykorzystania przez menedżera niedysponującego ścisłą, branżową kompetencją.

## Literatura


Best K., 2009, *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, Warszawa: WN PWN.

Best K., 2010, *The Fundamentals of Design Management*, Singapore: AVA Publishing.

Bonaccorsi A., 2008, Search Regimes and the Industrial Dynamics of Science, *Minerva*, 46(3), 285-315.

Czakon W., 2015a, Mikrofundamenty rozwoju sieci międzyorganizacyjnych, *Marketing i Rynek*, 5, 789-807.

Czakon W., 2015b, Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 217, 9-18.

Czakon W., 2015 c, Okruchy wiedzy. Niejednoznaczność przyczynowa w badaniach sieci gospodarczych, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 64(7), 11-22.

Dyer J., Singh H., 1998, The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganisational Competitive Advantage, *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Dziadkiewicz A., Maśloch P., 2013, Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu, *Zarządzanie i Finanse*, 11(4), cz. 2, 81-94.

Erichsen P.G., Christensen P.R., 2013, The Evolution of the Design Management Field, *A Journal Perspective, Creativity And Innovation Management*, 22(2), 107-120.

Gorb P., 1990, Introduction: What is Design Management, w: *Design Management London*, *Papers from the London Business School*, red. P. Gorb, London: Architecture, Design and Technology Press.

Grant M., 1996, Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

Hetzel P., 1993, *Design Management et Constitution de l'Offre, Thèse de Doctorat Sciences de Gestion*, Lyon: Universitè Jean Moulin.

Hollins B., 2002, Design Management Education: the UK Experience, *DMI Review*, 13(3), 25-29.

Klimas P., 2011, Wymiary bliskości w sieciach innowacji, *Przegląd Organizacji*, 4, 16-20.

McBride M., 2007, Design Management: Future Forward, *Design Management Review*, 18(3), 18-22.

Miller K., Moultrie J., 2013, Delineating Design Leaders: A Framework of Design Management Roles in Fashion Retail, *Creativity And Innovation Management*, 22(2), 161-176.

Mozota B. de, 2003, *Design Management. Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, New York: Allworth Press.

Niemczyk J., 2013, *Strategia od planu do sieci*, Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.

Oliver Ch., 1990, Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.

Pieter J., 1967, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław: Ossolineum.

Ramaswamy V., Gouillart F., 2010, Building the Co-Creative Enterprise, *Harvard Business Review*, 88(10), 100-109.

Stańczyk-Hugiet I., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.

Wójcik D., Klimas P., 2016, Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 583-593.

## Specificity of network relationships in artist profession in context of design management

**Summary.** The article argues that one of the main reasons for the creation of collaborative networks by artists is design management. The study was divided into theoretical and practical parts. In the first part the theoretical description of the problem, the importance and essence of design management has been described. The second theoretical part points to the reasons for the development of the network, including three motivations for networking, including transaction costs, relationship pensions, learning, and the importance of individual decisions and collaborative conditions. The practical part of the article aims at presenting the results of the observation study of the participating two artists. The case analysis concerns a sculptor operating on the Polish market and a designer creating, among other things, rehabilitation products.

Keywords: network, motivation for networking, design management, designer, sculptor

ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS
FOLIA OECONOMICA 283, 2013

*Katarzyna Caban-Piaskowska*[*]

# DESIGN MANAGEMENT – WYBRANE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA MULITIINTERDYSCYPLINARNYCH ZESPOŁÓW PROJEKTOWYCH

## 1. WPROWADZENIE

Design management jest bardzo szybko rozwijającą się gałęzią przemysłu, nauki, inżynierii i technologii, a także sztuki. Jest to jedna z koncepcji zarządzania, której operacjonizacja następuje poprzez wdrożenie metodyki design management w przedsiębiorstwie lub zespołach projektowych, wraz z metodami i technikami pomocniczymi. Wiele firm o renomie globalnej w tym między innymi Kraft, Samsung czy Procter & Gamble, zawdzięcza swój sukces właśnie dzięki stosowaniu design management [Ramaswamy, Gouillart 2010, s. 109]. Rozszerzoną wartością design management jest ekonomiczne rozwijanie się organizacji w sposób zrównoważony i społecznie odpowiedzialny.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranego aspektu funkcjonowania design management, a mianowicie multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych. Ukazuje on zmiany w zakresie rozwiązywania problemów, kreujące innowacyjność i umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Koncepcje „design management" i „design thinking" wykorzystują ideę współpracy w multiinterdyscyplinarnych (różnorodnych) zespołach, wykorzystujących ideę projektowania i tzw. myślenie projektowe.

## 2. ISTOTA I FUNKCJE DESIGN MANAMENENT

Design w bardzo wielu tłumaczeniach jest rozumiane jedynie jako wzornictwo. Jednak z punktu widzenia niniejszego artykułu jest to określenie zbyt wąskie, nie oddające w pełni znaczenia tego terminu. Bardziej dokładne wydaje się w tym miejscu użycie terminu projektowanie, dlatego w niniejszym artykule pojęcie design management będzie rozumiane jako zarządzanie projektowaniem.

[*] Dr, praktyk współpracujący z Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Termin design management w szerokim rozumieniu, zgodnym z myślą tego artykułu, nawet w literaturze anglojęzycznej, jest jeszcze jest nowym, niejednoznacznym pojęciem. W różnych publikacjach jest zamiennie stosowany lub utożsamiany z design thinking.

W związku z czym stosowne wydaje się wyjaśnienie pojęcia design thinking, które jest określeniem węższym. Ogranicza się ono do sposobu myślenia, postępowania, przez niektórych autorów jest traktowane jako innowacyjna metodologia postępowania. Według nich "design thinking" (myślenie projektowe) polega ona zastosowaniu tych samych narzędzi, które służą do projektowania produktów, jak [Brown 2008, s. 1-10]:

- obserwacja użytkowników,
- analiza kontekstu użycia,
- prototypowanie,
- testowanie, do tworzenia strategii biznesowej i marketingowej.

Design thinking oparte jest na pracy zespołowej i zakreślaniu obszaru współpracy tak odmiennych dyscyplin jak technologia, marketing czy rzemiosło [Merholz 2009, s. 18].

W definicjach tych jednak jest odniesienie jedynie do idei pracy zespołowej, która opiera się o interdyscyplinarność i odmienne punkty widzenia oraz zróżnicowane doświadczenia. Pojęcie design management natomiast jest określeniem znacznie szerszym od desing thinking. Jest to całościowe podejście do działalności organizacji, w ramach którego funkcjonuje także design thinking. Idea design management ewoluuje. W najnowszych opracowaniach dotyczących tego zagadnienia pojawią się bardzo różne dyscypliny projektowe, należą do nich przede wszystkim [Best 2010, s. 12]:

- projektowanie graficzne,
- projektowanie opakowań,
- projektowanie produktów,
- wzornictwo przemysłowe,
- wnętrza / środowiska projektowe,
- cyfrowe media / web design,
- projektowanie usług,
- projektowanie doświadczenia.

Ponadto pojawiają się funkcje doradcze w zakresie projektowania [Best 2010, s. 12]:

- wzornictwa / design,
- kontaktów z klientami i zarządzania nimi,
- biznes / doradztwa strategicznego,
- zarządzania projektami,
- finansów,
- administracji.

Ponadto design management jest to także skuteczne zarządzanie ludźmi, projektami, procesami i procedurami przy projektowaniu codziennych produktów, usług, otoczenia i doświadczeń.

Co więcej jest to także zarządzanie relacjami miedzy różnymi dyscyplinami funkcjonowania organizacji takimi jak projektowanie, zarządzanie, marketing i finanse oraz różnorodnymi rolami jakie przyjmuje organizacja jak kontakty z klientami, wzornictwo, zespoły projektowe lub kreowanie i gospodarowanie relacjami z interesariuszami [Best 2010, s. 8].

Nowym podejściem, które pojawia się obecnie w design management jest skupienie się organizacji na potrzebach jej interesariuszy [Martin 2011, s. 82-87]. Należy zauważyć, że wcześniejsze opracowania reprezentowały jedynie podejście pro klienckie [Best 2006, s. 11].

Ponadto rozszerzoną wartością design management jest ekonomiczne rozwijanie się organizacji w sposób zrównoważony i społecznie odpowiedzialny [Lockwood 2012, s. 4].

Prezentowane powyższej różne dyscypliny projektowe i heterogeniczne funkcje design management w ramach działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, ukazują jej istotę, czyli współpracę w multiinterdyscyplinarnych zespołach projektowych. Stawia się w nich na zasady i procesy projektowania, z uwzględnieniem administracyjnych, prawnych i finansowych konsekwencji ich stosowania [Best 2006, s. 10].

## 3. MULTIINTERDYSCYPLINARANE ZESPOŁY PROJEKTOWE

Jednym z kluczowych wyznaczników funkcjonowania design management są zespoły projektowe. Jest to cecha charakterystyczna także dla innych współczesnych organizacji, jednakże design management cechuje to, że zespoły tworzone w ramach tej koncepcji mają charakter multiinterdyscyplinarny.

W literaturze przedmiotu są prezentowane bardzo różne cechy charakterystyczne dla multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych, dla potrzeb tego artykułów zostały wybrane najważniejsze, takie które są swoiste dla design management:

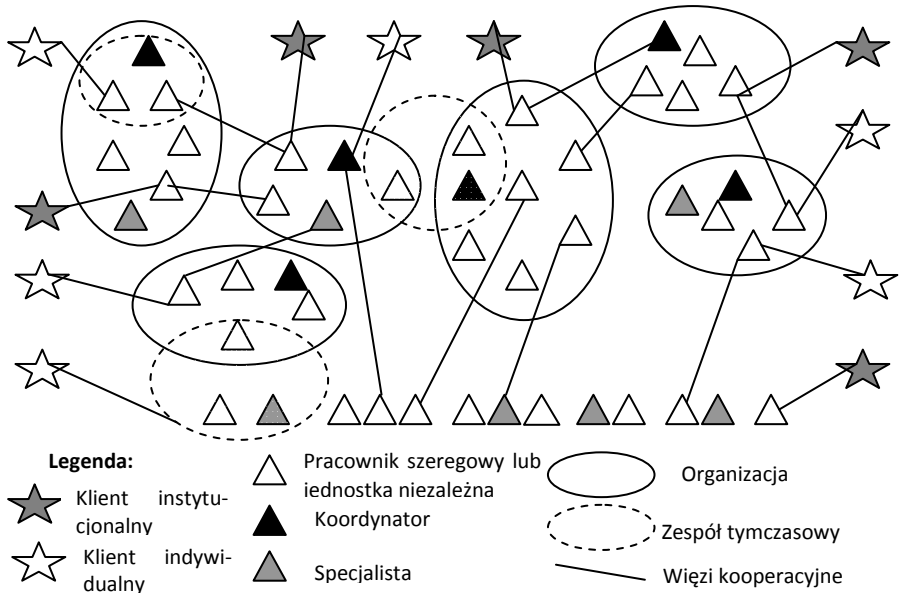
- zróżnicowane zespoły,
- funkcjonowanie w ramach organizacji sieciowej,
- krótki czas istnienia,
- tymczasowość,
- złożoność i różnorodność zadań,
- zasięg działania,
- możliwość indywidualnego rozwoju,
- współpraca.

W organizacjach stosujących design management zespoły są bardzo zróżnicowane. Członkami zespołów projektowych są eksperci z bardzo wielu, zróżnicowanych dziedzin, którzy bardzo ściśle ze sobą współpracują, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji. Pracują w nich osoby pełniące różne funkcje w odrębnych jednostkach organizacji i mające szczególne kompetencje. Składają się one często z pracowników organizacji, w której są tworzone, pracowników z organizacji współpracujących, a także pracowników nieetatowych, [Reeves i in. 2008, s. 58-66] w tym specjalistów i ekspertów z bardzo różnych oddalonych od siebie dziedzin. Charakteryzują się oni dużą niezależnością i współpracują ze sobą często na zasadzie nieformalnych powiązań, tworząc w ten sposób organizacje sieciowe.

Pojęcie organizacji sieciowej w literaturze przedmiotu jest pojęciem niejednoznacznym. Dla potrzeb niniejszego artykułu organizacja sieciowa jest rozumiana jako zbiorowość podmiotów gospodarczych i klientów [Caban-Piaskowska 2011, s. 24]. Pod względem formalno – prawnym podmioty działają samodzielnie, na własny rachunek, ale pomiędzy nimi występuje współzależność i współpraca. Pojedynczy podmiot, dzięki pozycji zajmowanej w zbiorowości, wykorzystuje zasoby kontrolowane przez inny podmiot. W organizacjach sieciowych zatarła się granica między organizacją a jej otoczeniem, gdyż wiele funkcji przedsiębiorstwa jest realizowana przez jego kooperantów. Przykładem wykorzystania tak rozumianej idei organizacji sieciowej z uwzględnieniem design management w działalności gospodarczej, w której są tworzone multiinterdyscyplinarne zespoły projektowe, jest Bank ING [Ramaswamy, Gouillart 2010, s. 101-103].

Jednym z wyróżników multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych jest względnie krótki czas istnienia. Trwają one od kilku tygodni do kilku lat. Czas ich funkcjonowania zależy od wykonywanego zadania, po jego wykonaniu są one rozwiązywane. Zespoły wykonują zadania zmieniające się w zależności od potrzeb organizacji [Sikora 2000, s. 15].

Tymczasowość zespołów projektowych daje korzyści organizacji oraz jej członkom poprzez poprawę i łagodzenie niezadowalających stosunków międzyludzkich w zespole, gdyż zespół jest tworzony od nowa. Pozwala rozpoznać nowe potrzeby członków zespołu, doszkolić ich i podnieść kwalifikacje, bo mają do wykonania zupełnie nowe zadania.




**Rysunek 1. Koncepcja organizacji sieciowej**
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Listwan 2005, s. 105].

Funkcjonowanie multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych jest wynikiem ilość, złożoność i różnorodności zadań, które realizuje organizacja. Złożoność rynku i bardzo burzliwe zmiany w nim zachodzące powodują potrzebę szybkiego reagowania na te przeobrażenia, w sposób uwzględniający możliwie najszersze spektrum rozwiązań. Jednym ze sposobów jest właśnie tworzenie zespołów projektowych zwanych także w literaturze przedmiotu, tymczasowymi zespołami zadaniowymi, które fachowo i szybko reagują na te przemiany.

Ze względu na zasięg działania wyróżnia się dwa rodzaje zespołów projektowych:

- zespoły śródorganizacyjne,
- zespoły międzyorganizacyjne.

Zespoły projektowe śródorganizacyjne są tworzone wewnątrz organizacji z pracowników na co dzień pracujących w różnych jednostkach tej samej organizacji. Po wykonaniu zadania zespół jest rozwiązywany, a pracownicy wracają do swoich macierzystych jednostek.

Do międzyorganizacyjnych zespołów projektowych należą zarówno pracownicy organizacji powołującej taką jednostkę, jak i eksperci oraz inni pracownicy zatrudniani tymczasowo lub na umowy zlecenia i o dzieło, a także pra-

cownicy innych organizacji. Przykładem firm stosujących takie podejście są Dell i Procter & Gamble [Ramaswamy, Gouillart 2010, s. 102].

Uczestnictwo w zespole projektowym daje możliwości większego zrozumienia siebie, swojej indywidualności, zrozumienie indywidualności innych członków. To daje szansę na pozytywne wykorzystanie w pracy zespołu, ponieważ często członkami zespołów zostają specjaliści.

Funkcjonowanie zespołów opiera się o współpracę i wzajemną pomoc członków. Nastawione jest na uzyskanie wspólnych nagród. Może to być osiągnięte dzięki stosowaniu technik pracy zespołowej i może przyczynić się do usprawnienia jego działania. W tym celu należy szkolić członków zespołu w zakresie stosowania takich technik. Skuteczność ich zależy od stopnia zintegrowania zespołu, jego spójności i określenia ról członków.

## 4. WSPÓŁPRACA W MULITIINTERDYSCYPLINARNYCH ZESPOŁACH PROJEKTOWYCH

Produkty i usługi stają się coraz bardziej złożone, a uczestnicy zespołów je tworzących są coraz bardziej różnorodni. W ten sposób mit samotnego kreatywnego geniusza został zastąpiony działaniem multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych, przykładam zastosowania są Apple i iPod. Współpracownikami zespołów są między innymi inżynierowie, marketingowcy, antropolodzy, projektanci, architekci i psychologowie mają różne punkty widzenia, ponad to mają duże oraz odmienne doświadczenie w więcej niż jednej dziedzinie [Brown 2008, s. 3]. To daje organizacjom stosującym design management możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Podstawą funkcjonowania takich zespołów jest współpraca. W literaturze przedmiotu istnieje wiele opisanych przyczyn rozwoju współpracy w multiinterdyscyplinarnych zespołach projektowych, dla potrzeb niniejszego artykułu za najważniejsze zostały uznane poniższe:

- coraz bardziej skomplikowane projekty,
- podejście projektowe,
- potrzeba zwiększenia efektywności,
- uczestnictwo w organizacjach sieciowych.

Ponieważ projekty stają się większe i bardziej skomplikowane, nie ma jednego podmiotu, który mógłby mieć pełną wiedzę lub zdolności do obsługi wszystkich spraw. Dlatego rozwija się współpraca wśród różnorodnych jednostek, które są czasowo gromadzone do wykonania projektu [Son, Rojas 2011, s. 619]. Design management pozwala wypracować nowy styl pracy oparty na multiinterdyscyplinarnych zespołach, czerpiących inspiracje z metod projektowych. [Best 2010, s. 30]. Dzięki czemu jest to działanie bardziej

efektywne, kreatywne i dopasowane nie tylko do potrzeb klienta, ale także interesariuszy.

Tworzenie zespołów projektowych jest wynikiem podejścia procesowego [Celaschi i in. 2012 s. 8] i specjalizacji przedmiotowej w organizacjach. Jednostki, które decydują się na stworzenie takiego zespołu chcą w ten sposób usprawnić i przyspieszyć reakcje organizacji na zmieniające się na rynku potrzeby. Przy czym podstawowym kryterium powoływania takiej jednostki jest fakt, że uzyskany w ten sposób produkt ma być wysokiej jakości i najbardziej dostosowany do potrzeb klienta. Rozwój współpracy w zespołach multiinterdyscyplinarnych ma służyć zaspokojeniu interesów wszystkich intesariuszy. Prowadzi to do budowania strategii współpracy kreatywnych przedsiębiorstw [Ramaswamy, Gouillart 2010, s. 109].

Realizacja zadań w tymczasowych zespołach zadaniowych jest bardziej efektywna niż w istniejących jednostkach w organizacjach. Przy odpowiednich warunkach podnoszą one rentowność organizacji i zwiększają wydajność pracy przy jednoczesnej redukcji kosztów[por: Grzelczak 2004, s. 160].

Należy pamiętać, że bardzo duża liczba osób, które pracują dla organizacji nie jest już tradycyjnymi pracownikami tych organizacji. Współpraca z takimi osobami jest bardzo ważna. Sytuacja taka wymusza ewolucję i dostosowanie systemów zarządzania zasobami ludzkimi do zmiany warunków ich działania [Drucker 2002, s. 70-77]. Jest to wynikiem uczestnictwa w organizacjach sieciowych i stosowania design management. Istnieje wiele form współpracy organizacji z pracownikami nieetatowymi, dla potrzeb niniejsze artykułu zostały wybrane:

- outsourcing pracowniczy,
- kontrakty menedżerskie,
- zespoły wirtualne.

Jedną z form współpracy organizacji z pracownikami najemnymi jest outsourcing pracowniczy. Praca czasowa zyskuje na popularności przede wszystkim ze względu na swoją elastyczność. Outsourcing pracowniczy w znaczący sposób może ograniczyć element ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim [Kanikuła 2008, s. 12]. Pozwala on w zależności od sezonu i zapotrzebowania elastycznie dysponować poziomem zatrudnienia.

Kolejnym rodzajem współpracy organizacji z pracownikami najemnymi są kontrakty menedżerskie, zwane inaczej kontraktem na zarządzanie przedsiębiorstwem. Jest to umowa cywilnoprawna dotycząca szeroko pojętych usług związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem lub jego częścią, w zakresie określonym przedmiotową umową. Zawierana jest ona pomiędzy zleceniodawcą, właścicielem przedsiębiorstwa, a menedżerem, posiadającym wymaganą wiedzę i doświadczenie odpowiadające wymaganiom zleceniodawcy [Stawicka 2007, s. 29]. Takie podejście daje możliwość wykorzystania w sposób adekwat-

ny wiedzy i umiejętności w zależności od potrzeb multiinterdyscyplinarnego zespołu projektowego.

Szczególnym rodzajem zespołów zadaniowych są zespoły wirtualne. Skupiają one ludzi niezależnych od siebie, mających pełne zaufanie, posiadających wysokie kwalifikacje i wiedzę.

## 5. PODSUMOWANIE

Design management jest nowym sposobem wykorzystania dotychczas istniejących możliwości istniejących w organizacjach, jednak do tej pory nie korelowanych ze sobą, jak na przykład łączenie w zespołach multiinterdyscyplinarnych inżynierów, technologów, artystów, księgowych, marketingowców, w celu stworzenia przez nich procesu projektowego, który uwzględnia aspekty administracyjne, prawne i finansowe konsekwencje.

Współpraca w zespołach multiinterdyscyplinarnych pozwala na jednoczesne wykorzystanie wysokich kwalifikacji różnych specjalistów. Daje to możliwość organizacji na osiągnięcie efektu synergii. Osoby pracujące w takich zespołach charakteryzują się nowoczesnym podejściem opartym na myśleniu projektowym.

Design management opiera się w dużym stopniu na szybkim rozwoju technologii. Powoduje to dużą różnorodności zadań, które dają możliwość dalszego rozwoju dla uczestników zadania.

Design management interesuje się klientem i jego potrzebami, ale także, a może przede wszystkim interesariuszami. Rozszerza to wartość dodaną dla interesariuszy o rozwijanie się ekonomiczne organizacji w oparciu o społecznie odpowiedzialny zrównoważony sposób.

Podstawą jednak funkcjonowania design management jest przede wszystkim współpraca, która wzbogaca pracę i daje możliwość skutecznej walki konkurencyjnej na rynku dla organizacji, która ją stosuje w multiinterdyscyplinarnych zespołach projektowych.

W związku z powyższym prawdopodobnie design management będzie się jeszcze szybciej rozwijał i dawał coraz większe możliwości osiągania przewagi konkurencyjnej dla organizacji, które je stosują.

## BIBLIOGRAFIA

Best K., *Design Management, Managing Design Strategy, Process and Implementation*, AVA Publishing Lausanne 2006

Best K., *The Fundamentals of Design Management,* AVA Publishing 2010

Brown T., *Design Thinking*, „Harvard Business Review", June 2008

Caban-Piaskowska K., *Rozwój struktur sieciowych w usługach turystycznych*, praca doktorska Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Łódź 2011

Celaschi F., Celi M., García L. M., *The Extended Value of Design: An Advanced Design Perspective,* „The Design Management Institute", October 2012

Drucker P. F., *They're Not Employees, They're People*, „Harvard Business Review", Feb 01, 2002

Grzelczak A., *Kijem czy marchewką, czyli system wynagradzania pracowników w ramach pracy w grupach* [w:] Lewandowski J., (red.), *Współczesne problemy zarządzania organizacjami gospodarczymi*, Politechnika Łódzka, Łódź 2004

Holloway J. Ch., Robinson Ch., *Marketing w turystyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997

Kachniewska M., *Zarządzanie przez jakość w turystyce*, konferencja: *Identyfikacja czynników wpływających na jakość usług turystycznych* organizowana przez Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 4 luty 2004

Kanikuła S., *Obcy, czyli swój* „Outsourcing magazyn", styczeń 2008

Listwan T., (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005

Lockwood T., *From the Editor: Exploring the Extended Value of Design,* „Design Management Journal", October 2012

Martin R., The *Innovation Catalysts The best creative thinking happens on a company's front lines. You just need to encourage it,* „Harvard Business Review", June 2011

Merholz P., *Design Thinking Won't Save You,* „Harvard Business Review", October 2009

Ramaswamy V., Gouillart F., *Building the Co-Creative Enterprise,* „Harvard Business Review", October 2010

Reeves B., Malone T., O'Driscoll T., *Leadership's Online Labs,* „Harvard Business Review", May 01 2008

Sikora J., *Zespół pracowniczy,* Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2000

Son J. W., Rojas E. M., *Evolution of Collaboration in Temporary Project Teams: An Agent-Based Modeling and Simulation Approach,* „Journal of Construction Engineering And Management", August 2011

Stawicka M., *Inwestycje zagraniczne. Jak wejść na polski rynek z obcym kapitałem*, Onepress, Gliwice 2007

Yang J. – T., Wan C. – S., *Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation*, „Tourism Management", 2004, no. 25

## STRESZCZENIE

Design management jest bardzo szybko rozwijającą się gałęzią przemysłu, nauki, inżynierii i technologii, a także sztuki. Pozwala on wypracować nowy styl pracy oparty na multiinterdyscyplinarnych zespołach, czerpiących inspiracje z metod projektowych. Dzięki czemu jest to działanie bardziej efektywne, kreatywne i dopasowane nie tylko do potrzeb klienta, ale także interesariuszy. Design management jest zarządzaniem relacjami miedzy różnymi dyscyplinami funkcjonowania organizacji takimi jak design, zarządzanie, marketing i finanse oraz różnorodnymi rolami jakie przyjmuje organizacja jak kontakty z klientami, wzornictwo, zespoły projektowe lub zarządzanie relacjami z interesariuszami.

# DESIGN MANAGEMENT – SELECTED ASPECTS OF COOPERATION IN THE TEMPORARY PROJECT TEAMS

**ABSTRACT**

Emphasizing the interdisciplinary nature of design management, this work places the principles and processes of design within the context of a business or enterprise, considering the administrative, legal, and financial implications. Design management is about the successful management of the people, projects, processes and procedures behind the design of our everyday products, services, environment and experiences. Equally, design management is about management of the relationship between different disciplines such as design, marketing, management and finance and different roles such as clients, designers, project teams and stakeholders.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom XX | Zeszyt 6 | Część II | ss. 387–400

Katarzyna Caban-Piaskowska | k.caban-piaskowska@o2.pl
Akademia Sztuk Pięknych w Łodzi, Wydział Wzornictwa i Architektury Wnętrz
ORCID ID: 0000-0003-2400-2003

# Design Thinking jako przykład twórczego wykorzystywania badań marketingowych – analiza przypadku

## Design Thinking as the Example of the Creative Use of Marketing Research – Case Study

Abstract: The article describes the problems and the essence of design thinking as well as the arguments why it is used. The literature analysis is conducted and the author research indicates that the interest in Design Thinking is growing as a method of solving design and creative problems. It allows you to look at issues from a different perspective and provide creative, innovative solutions, to go beyond the usual paths of thinking and acting. The article is a case study and aims to present the use of Design Thinking on the example of training workshops. The author used the participant observation and in-depth interviews conducted with the owners of a strategic and research boutique. In addition, the article presents a review of the literature regarding the issue under discussion.
Key words: design thinking, design, interdisciplinary teams, innovation, new product

## Wprowadzenie

O sukcesie przedsiębiorstwa decydują jego klienci [Kotler, Rath 1984, ss. 16–21]. Tworzenie towarów, które odpowiadają potrzebom konsumentów już nie wystarcza. Kupujący często szukają produktów niekonwencjonalnych, które zaskakują, kreują nowe zastosowania. Jednym z narzędzi, umożliwiających takie wyróżnienie jest Design Thinking (DT). Firmami, które go stosują są np. Apple, GE, czy Shimano [Brodnicki 2015, s. 37].

DT to metoda twórczego projektowania. Pozwala spojrzeć na zagadnienia z innej perspektywy, dostarcza innowacyjnych rozwiązań, a także wychodzi poza utarte ścieżki myślenia i działania [Helman, Rosienkiewicz 2016, s. 62]. Jest stosowana w firmach i obejmuje dwa wymiary – szkolenia lub metodę pracy zespołów projektowych.

Artykuł jest analizą przypadku i ma na celu przedstawienie wykorzystywania DT na przykładzie warsztatów szkoleniowych. Autor posłużył się obserwacją uczestniczącą oraz wywiadami pogłębionymi, przeprowadzonymi z właścicielami butiku strategiczno-badawczego. Dodatkowo przedstawiony został przegląd literatury dotyczącej omawianego zagadnienia.

## Historia pojęcia Design Thinking

Trudno określić jednoznacznie, co dało początek DT. Źródła idei projektowania dla ludzi można szukać w pierwszych dekadach XX wieku, kiedy Walter Gropius, niemiecki architekt, stworzył w 1919 roku uczelnię artystyczno-rzemieślniczą Bauhaus. Wiele jej zasad jest obecnie ważnych dla zjawiska DT. Potrzeby emocjonalne ludzi uznano wtedy za równie ważne, co pragmatyczne wymogi projektowania. Założono, że przestrzeń wpływała na sposób działania i myślenia ludzi, więc architekt nie tylko projektował budowlę, ale przeobrażał się w projektanta życia społecznego. Powstały wtedy zespoły multidyscyplinarne, w których nie istniała hierarchia. Pracowały one wspólnie nad projektami, a dobro i rozwój osobisty człowieka stawały się wymogiem ważniejszym, niż czysto estetyczne czy techniczne zasady [Paul 2018].

Kolejnym ważnym etapem dla rozwoju idei DT był „Join Program". Twórcą nowej idei, był profesor John Arnold z Uniwersytetu Stanford. [Ranftler 2016]. Program zakładał, że projektowanie trzeba skoncentrować na człowieku. W erze Sputnika i zimnej wojny była to bardzo radykalna koncepcja [Hunt 1955, ss. 186–188; Simon 1969; Arnold 1959; The Stanford Daily 1963, s. 1].

W latach 60. XX wieku trwała debata nad procesem i metodologią projektowania. W tym czasie Horst Rittel stworzył określenie „wicked problem", Herbert Simon promował prototypowanie jako ostateczny sposób zapewnienia najbardziej satysfakcjonujących rozwiązań, a Victor Papanek namawiał do wykorzystania wiedzy projektowej do rozwiązywania problemów społecznych i środowiskowych [Paul 2018].

W latach 80. i 90. kontynuatorem idei DT był David Kelley, który kultywował uniwersyteckie nauczanie w tradycji łączenia sztuki, nauki oraz umieszczania użytkownika w centrum. Metoda ta umożliwiała transfer kreatywnych idei i innowatorskich pomysłów do biznesowego środowiska przedsiębiorców z Doliny Krzemowej [designthinking.pl].

W 1991 roku David Kelley, Bill Moggridge i Mike Nuttall założyli IDEO, które przy pomocy DT kreowało nowe produkty i usługi. Firma zapoczątkowała komercyjne wykorzystanie metody dedykowanej nie tylko do projektowania produktów i wzornictwa,

ale przede wszystkim w zakresie doradztwa strategicznego i biznesowego dla firm, wspierając je w obszarach dotyczących organizacji, zarządzania zmianą, innowacjami, relacjami, a także sprzedażą, marketingiem i komunikacją. IDEO dzięki zjawisku Design Thinking opracowało rozwiązania nowych produktów i usług dla takich firm jak: 3m, BASF, Bayer, British Airways, Chrysler, eBay, Ford, GE, Hawlett-Packard, Ikea, Lufthansa, Microsoft, Motorola, Pepsi Cola, Toyota. Beneficjentami tych praktyk są także organizacje rządowe, użyteczności publicznej oraz organizacje non profit, takie jak: szpitale, uniwersytety, Departament Zarządzania Kryzysowego w San Francisco, Departament Energii Stanów Zjednoczonych, czy też Amerykański Czerwony Krzyż. Obecnie szefem firmy IDEO jest Tim Brown [Helman, Rosienkiewicz 2016; ss. 69–70; Brown, Wyatt 2010, s. 33].

W 2004 roku powstał Instytutu Designu na Uniwersytecie Stanforda zwany d.school. Założony z inicjatywy Davida M Kellego, przy wsparciu finansowym Hasso Plattnera. Interdyscyplinarny ośrodek projektowy pozwala studentom z różnych specjalizacji realizować projekty dla firm, fundacji czy społeczności lokalnych według omawianej metody [dschool.stanford.edu; designthinking.pl]. W 2007 roku w Poczdamie powstał HPI School of DT, który w partnerstwie z d.school uczy i promuje DT w Europie [designthinking.pl].

W 2009 roku Tim Brown wydał książkę „Change by Design" [2009]. Spowodowało to wzrost popularności DT. Od tego czasu korzystają z niego prestiżowe firmy [Paul 2018].

## Istota Design Thinking

Dawid Kelly w jednym z wywiadów opowiedział, jakie jest pochodzenie nazwy Design Thinking. „Pierwsi absolwenci d school mieli problemy ze znalezieniem pracy. Duże firmy nie chciały zatrudniać ludzi, którzy przypuszczalnie wiedzieli wszystko, a nie byli ekspertami w niczym. Pozycjonowali się na rynku pracy jako eksperci od metodologii designu, ale bez większej skuteczności. Kelly zdecydował więc zmienić „marketingowy" przekaz i absolwenci stali się ekspertami od sposobów myślenia" [Paul 2018].

DT jest szeroko opisane w literaturze przedmiotu. Metodę definiuje się różnorodnie.

Według Tima Browna, jest to przekazywanie narzędzi do projektowania w ręce osób, które nigdy nie czuły się z nim związane w jakikolwiek sposób. Zastosowanie danych narzędzi zostaje wykorzystane do zdecydowanie szerszego spektrum problemów [Brown 2009, s. 4]. Inna definicja interpretuje zjawisko jako „dyscyplinę, która korzysta ze zdrowego rozsądku i metod projektantów, aby zaspokoić potrzeby ludzi za pomocą tego, co jest technologicznie możliwe i co rozsądna strategia biznesowa może zmienić w wartość dla klienta i szansę rynkową" [Brown 2008, s. 86]. Thomas Lockwood definiuje DT jako proces skoncentrowany wokół człowieka i jego potrzeb, który może być stosowany do tworzenia nowych produktów, usług, ale także rozwiązywania problemów i wyzwań biznesowych [2009].

W polskiej literaturze DT określane jest jako myślenie projektowe. Koncepcja ta „wykorzystuje wrażliwość projektanta i jego metody pracy. Łączy potrzeby i pragnienia ludzi z tym, co jest technologicznie wykonalne, tworząc strategię, która realizuje wartości istotne dla klienta oraz kreuje nowe szanse rynkowe" [Gawroński, Seredocha 2012, s. 15].

DT opiera się na czterech zasadach [Meinel, Leifer 2011]:

- reguła ludzka – projektowanie jest czynnością społeczną, zatem rozwiązywanie problemów powinno dążyć do zaspokajania potrzeb ludzkich,
- reguła dwuznaczności – należy eksperymentować i szukać odmiennego postrzegania pewnych rzeczy, bez stawiania ograniczeń i ścisłego definiowania, co wpłynie pozytywnie na pobudzenie kreatywności i innowacyjności,
- reguła przeprojektowywania – bardzo prawdopodobne, że problem, którego rozwiązanie jest opracowywane, był już wcześniej analizowany, zatem warto poznać rozwiązania historyczne oraz metody radzenia sobie z ową potrzebą,
- reguła namacalności – w celu lepszej komunikacji między osobami zaangażowanymi w projektowanie, należy urzeczywistnić ideę poprzez wizualizację i prototypowanie.

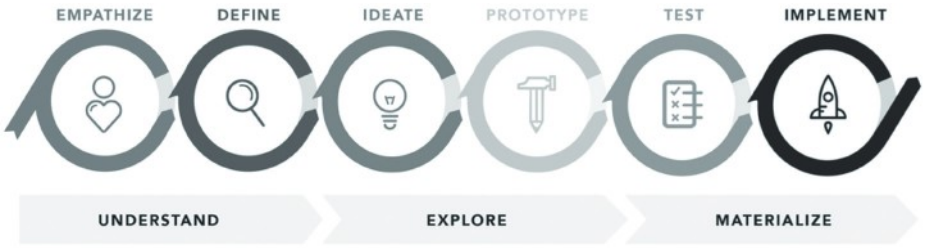
Istotą DT są zespoły interdyscyplinarne. W ramach ich działania powstają innowacje. W zespole powinny znaleźć się osoby z działu produkcji, badań i rozwoju, marketingu, sprzedaży, a także projektanci. Dzięki łączeniu ze sobą zróżnicowanych kompetencji i różnorodnych elementów takich jak: inżynieria, biznes, design oraz nauki społeczne, stymuluje się kreatywność zespołów. Mają one szansę wypracować nowatorski produkt lub usługę, nieszablonowe rozwiązania, poprawić proces obsługi klienta lub opracować nowe sposoby komunikacji z konsumentami [Helman, Rosienkiewicz 2016, s. 63; Starostka 2015, s. 1071; Bruce, Bessant 2002, s .49].

Proces DT bazuje na wynikach badań, wymaga zdiagnozowania potrzeb grupy, dla której projektuje się rozwiązania. Tworząc trzeba zrozumieć tych, dla których kreujemy. Jest to intuicyjna metoda pracy, dzięki której powstają innowacje [Seradzki 2009, s. 41].

## Etapy procesu Design Thinking

Proces projektowania jest tym, co wprowadza DT do działania poprzez ustrukturyzowane podejście do generowania i rozwijania pomysłów. Metoda DT składa się w zależności od opracowania z pięciu [Helman, Rosienkiewicz 2016, ss. 63–65; dschool.stanford.edu; Brodnicki 2015] lub sześciu faz, które pomagają przeprowadzić rozwój projektu od identyfikacji problemu do poszukiwania i opracowywania rozwiązań i w końcu do jego wdrożenia. Proces ten można podzielić na trzy główne obszary: zrozumienia, zbadania i materializacji oraz na sześć faz: empatyzacji, definiowania problemu, generowania pomysłów, budowania prototypów, testowania oraz implementacji [Gibbons 2016]. Omawiany aspekt prezentuje tabela 1.

Rysunek 1. Etapy Design Thinking




Źródło: [Gibbons 2016].

## Empatyzacja (emphatize)

Innowacja zaczyna się od empatii. Pierwszym etapem DT jest głębokie zrozumienie potrzeb i problemów użytkownika. Kluczowe jest rozpoznanie ukrytych i intuicyjnych motywacji, które mają wpływ na ludzkie wybory i zachowania, a także zrozumienie uwarunkowań rynkowych czy technologicznych projektu. Etap ten służy poznaniu potencjalnego użytkownika, dla którego projektuje się produkt, poprzez obserwacje i wywiady. Dzięki temu możliwe jest udzielenie odpowiedzi na pytania: Kto jest użytkownikiem? Co liczy się dla tej osoby? [Brodnicki 2015, ss. 38–39; Seraliński 2009, s. 42; dschool.stanford.edu; designthinking.pl].

W tym celu używa się takich narzędzi jak: mapa empatii, wywiad etnograficzny, obserwacja użytkowników, ankieta rozpoznawcza wraz z dokładną analizą środowiska (hit the streets) i potrzeb w kontekście funkcjonalności. Należy przy tym zwrócić uwagę, iż tradycyjny focus group nie sprawdza się w tym przypadku, ponieważ ludzie mają tendencje do racjonalizowania swoich wypowiedzi i unikania komentarzy krytycznych. Dyskretna obserwacja zachowania może wykazać, że użytkownicy stosują jakieś własne amatorskie usprawnienia, które mogą stać się inspiracją dla nowych produktów. Zasadą jest, że w obserwacjach konsumentów uczestniczy cały zespół projektowy: osoby prowadzące badania, stratedzy, projektanci, eksperci branżowi, klienci [Brodnicki 2015; Helman, Rosienkiewicz 2016, s. 63; Seraliński 2009, s. 42; dschool.stanford.edu; designthinking.pl].

Celem powyższej fazy jest zgromadzenie wystarczającej ilości obserwacji, tak aby projektanci mogli odczuwać empatię z użytkownikami i zrozumieć ich perspektywę [Gibbons 2016]. W ten sposób buduje się „personę". (Persona to prototyp reprezentujący szczególną grupę osób – interesariuszy, klientów, użytkowników czy pracowników, z podobnymi potrzebami i celami). Jest to postać fikcyjna, która łączy w sobie powtarzalne cechy prawdziwych osób, nie może być stereotypem, lecz archetypem opartym na wnioskach z badań. Pozwala to na lepsze zrozumienie tych, którzy mają podobne potrzeby i wzorce zachowań. Wirtualna osobowość powinna posiadać dość szczegółów, co pozwoli postrzegać produkty i usługi z jej perspektywy [Paul 2018].

## DeÀniowanie problemu (deÀne)

W tej fazie zespół interdyscyplinarny dokonuje syntezy danych zarówno jakościowych, jak ilościowych, zebranych podczas fazy empatii. Proces ten pozwala zgromadzić spostrzeżenia i znaleźć podobieństwa na podstawie bieżących doświadczeń użytkowników. Czy istnieje wspólny problem dotyczący wielu różnych użytkowników? Czy można zidentyfikować niespełnione potrzeby użytkowników, tak aby sprecyzować, co jest właściwym problemem [dschool.stanford.edu; Brodnicki 2015; designthinking.pl; Gibbons 2016].

W tym etapie tworzy się punkt widzenia, który jest oparty na spostrzeżeniach i potrzebach użytkowników, wymaga on przełamania ram myślowych i przyzwyczajeń, które ograniczają pole widzenia. Pozwala zadać pytanie: Czy użytkownik potrzebuje tańszego inkubatora, czy może wykorzysta inny sposób na podtrzymanie ciepłoty ciała niemowlęcia? [dschool.stanford.edu; designthinking.pl, Gibbons 2016].

Właściwe zdefiniowanie problemu znacząco ułatwia określenie kierunku poszukiwanych rozwiązań. Jest to najtrudniejsze zadanie dla zespołu projektowego, ponieważ większość osób preferuje prowadzenie prac nad konkretnym rozwiązaniem od fazy początkowej. Należy pamiętać, iż zbyt szybkie zdefiniowanie problemu zawęża widzenie pełnego obrazu. Pomimo poświęcenia dużej ilości czasu, energii i nakładów finansowych, otrzymany wynik nie będzie optymalnie odpowiadał potrzebom klienta. Właściwe zidentyfikowanie zagadnienia oznacza także, że jest on atrakcyjny dla samego zespołu projektowego. Do definiowania problemu można się posłużyć takimi technikami jak: reframing, 5 Why (5x dlaczego), mapowanie problemu na osi „jak – po co?" [Helman, Rosienkiewicz 2016, s. 64; dschool.stanford.edu; designthinking.pl; Gibbons 2016].

## Generowanie pomysłów (ideate)

Na tym etapie należy skorzystać z twórczych metod podejmowania decyzji i wygenerować jak najwięcej kreatywnych koncepcji. Należy pamiętać, iż nielogiczne pomysły są warte uwagi. Wyjście poza oczywiste rozwiązania, generuje zwiększenie potencjalnego efektu. Interdyscyplinarny zespół powinien skupić się na wygenerowaniu jak największej ilości różnorodnych idei i rozwiązań dla zdefiniowanego wcześniej problemu. Następnym etapem jest podzielenie się nimi poprzez proces zwany miksowaniem i remiksowaniem, z wykorzystaniem pomysłów innych twórców oraz włączenie zbiorowej perspektywy i mocnych strony swoich zespołów [Gibbons 2016]. W ten sposób odkrywane są nieoczekiwane obszary eksploracji i tworzy się wiele elastycznych i różnorodnych innowacyjnie opcji [Brown, Wyatt 2010, s. 34]. Wymaga to nie tylko wiedzy merytorycznej, ale przede wszystkim pomysłowości, odwagi w kreowaniu nowych, nieszablonowych rozwiązań

(out-of-the-box) oraz zaniechania oceny i krytyki pomysłów generowanych przez pozostałych członków zespołu [Helman, Rosienkiewicz 2016]. Etap powinien zakończyć się wyborem najciekawszych rozwiązań, a nie ich oceną. W demokratyczny sposób należy wybrać najlepszy pomysł, na bazie którego powstaną prototypy.

## Budowanie prototypów (prototype)

W fazie tej, powstają fizyczne robocze prototypy (rapid prototyping) w celu pokazania rozwiązania problemu. Urealniając pomysł na nowy produkt, usługę czy proces, należy pamiętać o użytkowniku. Celem nie jest tworzenie skomplikowanych modeli o cechach zbliżonych do produktu końcowego. Najistotniejszą funkcją prototypu jest możliwość wizualnego przedstawienia rozwiązania użytkownikom i szybkie zebranie opinii na jego temat. Dzięki takiemu działaniu możliwe jest określenie, czy projekt spełnia wymagania klienta, czy należy zmienić koncepcję. Na tym poziomie istotne jest zrozumienie, które elementy pomysłów działają, a które nie. Można w niej zauważyć wpływ i wykonalność rozwiązań poprzez zbieranie opinii na temat prototypów. Pomagają one wyeliminować błędy we wczesnym etapie projektu, przy zainwestowaniu minimalnych kosztów. Prototypowanie ma na celu odkrycie nieprzewidzianych wyzwań związanych z wdrażaniem i niezamierzonych konsekwencji oraz stworzenie bardziej niezawodnego długofalowego sukcesu [Brown, Wyatt 2010, s. 35].

Do budowy prototypów używa się wszelakich materiałów: papieru, kartonu, pianki, plastiku. Można je także wycinać ze styropianu lub drewna albo korzystać z istniejących produktów. Coraz bardziej popularne staje się prototypowanie za pomocą druku 3D. Produkt wstępny nie zawsze musi być przedmiotem. W przypadku usług istnieje możliwość posługiwania się komiksem, storyboardem czy rysunkiem ścieżki użytkownika [designthinking.pl].

## Testowanie (test)

Piąta faza polega na przedstawieniu prototypu rozwiązania pierwotnemu użytkownikowi w celu uzyskania opinii o wygenerowanym produkcie (możliwe pytania: „Czy rozwiązanie zaspokaja potrzeby użytkownika?", „Czy poprawiło się jego samopoczucie, myślenie lub wykonywanie zadań?"). Umieszczenie go przed klientami, daje możliwość sprawdzenia, czy osiąga on założone cele. Zebranie opinii zwrotnych od interesariuszy testów pozwoli wykreować zbiór różnych perspektyw. Na tym etapie zaprojektowane rozwiązanie jest sprawdzane w realnym środowisku, w którym produkt będzie używany. Należy określić niezbędne parametry oraz ich wartości, dzięki czemu możliwe będzie jednoznaczne określenie wyników przeprowadzonego testu [Brodnicki 2015].

Etap ten wymaga zaangażowania wielu osób i wsparcia od strony technicznej, formalnej, administracyjnej, a nawet prawnej. Dopiero po pozytywnie ukończonych testach mówi się o gotowości produktu do wdrożenia. Niestety, bywa on często pomijany przy realizacji wielu przedsięwzięć, w wyniku czego najlepsze rozwiązanie problemu nie do końca spełnia wymagane założenia i oczekiwania odbiorców [Helman, Rosienkiewicz 2016, s. 65].

Nie ma pewności, że produkt końcowy odniesie sukces. Częste udoskonalanie prototypów, zmienianie ich na podstawie opinii, a następnie ponowne robocze wykonanie i poddanie wieloaspektowej ocenie, zmniejsza ryzyko końcowej porażki.

## Wdrażanie (implement)

Końcową fazą jest wdrożenie wizji. Sukces DT w przedsiębiorstwie polega na zdolności przekształcania idei w produkt dostosowany do aspektów życia użytkownika. Myślenie projektowe nie zwalnia z praktycznego projektowania.

Umiejętne wykorzystanie myślenia projektowego wpływa na organizację i jej innowacyjność. Ostatni szósty krok ma kluczowe znaczenie i nie powinien być pomijany w opracowaniach teoretycznych [Gibbons 2016].

## Zastosowanie Design Thinking w praktyce – analiza przypadku

Badanie przeprowadzono w trakcie warsztatów „Praktyka nauce. Nauka praktyce", które odbyły się na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie 16 listopada 2018 roku, w celu wykazania jak wygląda i do czego może być wykorzystywana metoda DT. Składało się z obserwacji uczestniczącej oraz wywiadów pogłębionych, przeprowadzanych z właścicielami butiku strategiczno-badawczego. Na tej podstawie przygotowana została analiza bazująca na studium przypadku [Yin 2014]. Wybór metod badawczych podyktowany został formą początkowego etapu prowadzonych działań, chęcią wszechstronnej analizy oraz potrzebą lepszego zrozumienia DT.

Z analizy pojawiających się efektów wynika, że celem metody jest kreowanie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań m.in.: w postaci nowych produktów, innowacyjnych technologii, usług, strategii, procesów, programów edukacyjnych, a nawet modeli biznesowych. Niezależnie od tego, czy działania mają miejsce w biznesie, przemyśle, edukacji, administracji, DT wspiera rozwój innowacji i daje gwarancję niestandardowych rozwiązań.

## Faza empatyzacji

Z badań wynika, że pierwsza faza empatyzacji polega na poznaniu persony. Nie oceniając i nie analizując, wykorzystując natomiast metodę mapy myśli, należy wyobrazić sobie osobę, zastanowić się, co jest dla niej ważne, czy zna się kogoś podobnego, stworzyć wizualizację jej świata. Mapa obejmuje główne sześć obszarów: tego co wirtualna osoba mówi, co myśli, co robi, czuje, jakie ma obawy i pragnienia, rysunek 2.

Badając, co wirtualna postać robi, należy identyfikować, jakie czynności wynikają z wypowiedzi, co wybiera, jak się zachowuje, co kupuje, z czego korzysta. Dokonując analizy, trzeba zestawić to co mówi, z tym, co robi i na tej podstawie wyciągać wnioski. Ponadto, należy zwrócić uwagę na to, jakie emocje, obawy i pragnienia jej towarzyszą.

Z przeprowadzonych badań wynika, że persona może być realną osobą, która z jakiś powodów jest w stanie zainteresować prowadzących badania. Może być postacią tworzoną na podstawie wcześniej przeprowadzonych swobodnych czy też etnograficznych wywiadów oraz obserwacji użytkowników.

Rysunek 2. Mapa empatii




Źródło: [Praktyka nauce. Nauka praktyce].

## Faza diagnozowania potrzeb

Z przeprowadzonych badań wynika, że druga faza DT polega na sformułowaniu wyzwania. Jest to najważniejszy cel procesu. W ten sposób określany jest rzeczywisty problem/potrzeba użytkownika, a nie to, co się wydaje badającemu, że jest ważne dla persony. Problem powinien być atrakcyjny dla grupy generującej rozwiązania. Istnieje wewnętrzna potrzeba poszukiwania odpowiedzi na problem – „call to action". Ważne jest, aby można było określić, kiedy się udało go znaleźć. Zdiagnozowanie potrzeby ukierunkowane jest na wirtualną osobę, a nie badacza. Definiowane jest wyzwanie: „Jak moglibyśmy…".

## Faza generowania pomysłów

Z przeprowadzonych analiz wynika, że metodą najczęściej stosowaną do generowania pomysłów jest burza mózgów. Liczba pomysłów jest podstawową zasadą tej fazy. Liczą się konkretne rozwiązania, a nie idee. Działaniami, które wspomagają powyższą fazę mogą być: klasyczna burza mózgów, rysowana burza mózgów, inne metody wspomagające, w tym skala x10, kolor, analogie.

Bardzo ważną zasadą, która wynika z przeprowadzonych badań jest brak wnoszenia uwag krytycznych wobec jakichkolwiek propozycji i rozwiązań. Na tym etapie zespół projektowy skupia się tylko na interesujących propozycjach.

## Faza prototypowania

Polega na rozwinięciu pomysłów tak, aby jak najlepiej realizowały cel/wyzwanie, ponadto polega na sprawdzeniu, co działa. Ważne na tym etapie jest improwizowanie.

Według badanych, mogą być trzy rodzaje prototypów: schemat/obiekt/scenka (2D, 3D). Do działań wspomagających zaliczymy: moodboardy, storyboardy, makiety przestrzenne, prototypy fizycznych rozwiązań, odgrywanie ról.

Dobrze przygotowany prototyp, mówi sam za siebie i powinien odpowiadać zasadom: „W minutę za złotówkę", czyli ma być zrobiony szybko, tanio i niechlujnie. Projektant nie może przywiązywać się do zaproponowanych rozwiązań.

## Faza testowania

Ostatnim badanym etapem stosowania DT była faza testowania. Polegała ona na sprawdzeniu potencjału wybranych pomysłów. Działaniami, które wspierają omawiane stadium testowania mogą być metody: „las rąk", podobało mi się…, chciał(a)bym…, test korytarzowy, karta feedbacku: +/–/?/!, lub ankietki.

Po prezentacji prototypów ważny był feedback i ich ulepszanie. Na etapie prezentacji prototypów ważne jest to, co mają do powiedzenia inni. Należy więc słuchać, nie bronić swoich pomysłów, zapisywać wszystkie wypowiedzi i nie analizować ocen.

Ze względu na fakt, że badania były realizowane na warsztatach szkoleniowych, nie przeprowadzono szóstej fazy procesu DT, czyli wdrożenia.

## Podsumowanie – przeszkody we wprowadzaniu praktyk Design Thinking

Design Thinking jest przykładem twórczego wykorzystywania badań i zmiany w myśleniu marketingowym. Świadomość przedsiębiorstw, jakie korzyści płyną ze stosowania DT, jest coraz większa. Osoby zarządzające firmami często włączają je w działania innowacyjne. Wpływa to nie tylko na szeroko rozumianą satysfakcję konsumentów, ale przekłada się także bezpośrednio na jakość oferowanych dóbr. Efektem takiego podejścia jest redukcja kosztów związanych z minimalizacją ryzyka wytworzenia rozwiązania niespełniającego pierwotnych wymagań klientów [Waters 2001].

Należy jednak pamiętać, że Desing Thinking nie jest narzędziem/metodą, którą można stosować w każdym typie organizacji i nie wspiera procesu rozwiązywania wszystkich pojawiających się problemów.

Głównymi przeszkodami do wprowadzania DT są [Paul 2017]:

· Strach przed porażką. Świadomość, że nie ma nic złego w eksperymentowaniu lub porażce, jako źródle uczenia się. Pojęcie to może być trudne do zaakceptowania. Podstawą myślenia projektowego jest prototypowanie – szybkie, tanie i brudne. Jest to część procesu twórczego, a nie tylko sposób sprawdzania gotowych pomysłów [Brown, Wyatt 2010, s. 35].

· Traktowanie kreatywności jako fanaberii, która nie powinna być stosowana w normalnym działaniu organizacji, gdyż pracownicy nie są zobowiązani zajmować się tym zagadnieniem z braku czasu.

· Przeświadczenie, że bez względu na to, co powstanie w czasie procesu DT, cena będzie głównym kryterium wyboru klienta.

· Potrzeba zorganizowania warsztatów DT, mająca na celu pozorowane wprowadzanie innowacji w firmie.

· Skupienie organizacji na działaniach obecnych, nie myśląc o dalszej perspektywie, gdyż występuje brak czasu na wdrażanie pomysłów, które powstały w trakcie procesu DT.

· Ograniczone środki na szkolenia.

· Przeświadczenie, że nowe produkty mogą powstawać jednie w dziale badań lub marketingu, których aktywność polega na kupowaniu lub kopiowaniu produktów wi-

dzianych na targach.

Należy pamiętać, że zorganizowanie warsztatów DT nie poprawi funkcjonowania organizacji. Korzystając z tej metody, nie ma możliwości rozwiązania wszystkich problemów instytucjonalnych. Jest ona skuteczna podczas tworzenia nowego, innowacyjnego produktu, który jest nieoczywistym rezultatem działań.

## Zakończenie – dalsze kierunki badań

Artykuł jest przyczynkiem do kontynuacji badań w omawianym obszarze. Planowane jest prowadzenie dalszych, które będą pokazywały zastosowanie praktyk Design Thinking w różnych ujęciach.

## Bibliografia

Arnold J.E. (1959), Creativity in engineering [w:] W. J. Clancey (red.), Creative engineering: Prompting innovation by thinking differently [online], https://www.inist.org/library/1959.John%20,E%20Arnold.Creative%20Engineering.pdf, dostęp: 07.03.2019.

Brodnicki K. (2015), Zastosowanie koncepcji Design Thinking w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka / Research on Enterprise in Modern Economy – theory and practice", nr 4, ss. 35–45.

Brown T. (2008), Design Thinking, „Harvard Business Review", vol. 86, iss. 6, ss. 30–37.

Brown T. (2009) Change by Design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation, Harper Collins Publishers, NY.

Brown T., Wyatt J. (2010), Design Thinking for social innovations, „Stanford Social Innovation Review", vol. 8, no. 1, ss. 30–37.

Bruce M., Bessant J. (2002), Design in business. strategic innovation through design, Pearson Education Limited, Harlow.

designthinking.pl, dostęp: 07.03.2019.

Gawroński H., Seredocha I. (2012), Proces ewaluacji projektu „Wzrost innowacyjności i konkurencyjności elbląskich MŚP poprzez tymczasowe zatrudnienie wysoko wykwalifikowanej kadry" [w:]

J. Kołdziejczyk (red.), Ewaluacja i audyt w projektach, organizacjach i politykach publicznych, Kraków, s. 15.

Gibbons S. (2016), Design Thinking 101 [online], www.nngroup.com/articles/design-thinking/, dostęp: 10.12.2018.

Helman J., Rosienkiewicz M. (2016), Design Thinking jako koncepcja pobudzania innowacji [w:] R. Knosala (red.), Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, ss. 62–72.

https://dschool.stanford.edu, dostęp: 07.03.2019.

Hunt M.M. (1955), The course where students lose earthly shackles, „LIFE Magazine", vol.38, no. 20, ss. 186–188.

Kotler P., Rath G.A. (1984), Design: A powerful but neglected strategic tool, „Journal of Business Strategy", no. 5, ss. 16–21.

Lockwood T. (2009) (red.), Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value, Allworth Press, New York.

Meinel C., Leifer L. (2011), Design Thinking: Understand - Improve - Apply,„Springer", Heidelberg.

Paul E. (2017), Design Thinking. Dlaczego nie zadziała w twojej firmie? [online], https://edytapaul.com/2017/07/19/design-thinking-dlaczego-nie-zadziala-w-twojej-firmie/, dostęp: 07.12.2018.

Paul E. (2018), Skąd się wzięło Design Thinking? [online], https://edytapaul.com/2018/01/21/skad-sie-wzielo-design-thinking/ dostęp: 07.12.2018.

Praktyka nauce. Nauka praktyce [online], https://econ.uj.edu.pl/wspolpraca/pnnphttps://econ.uj.edu.pl/wspolpraca/pnnp/pnnp_18_19, dostęp: 07.03.2019.

Ranftler D. (2016), Design Thinking history – the impact of Stanford Prof. John Arnold, „Design Thinking Research" [online], https://blog.rwth-aachen.de/designthinking/, dostęp: 07.12.2018.

Serafiński B. (2009), Design thinking – myśl rozwiązaniami!, „ThinkTank Magazine", nr 2, ss. 39–45 [online], www.touch-ideas.com/PDF/design-thinking.pdf, dostęp: 09.12.2018.

Simon H.A. (1969), The sciences of the artificial, The MIT Press, Cambridge, London.

Starostka J. (2015) Myślenie projektowe, jako sposób na tworzenie innowacji, „Logistyka", vol. 2, s. 1071.

The Stanford Daily (1963 October), Prof. Arnold dies traveling in Italy, vol. 144, iss. 9, s. 1.

Yin R.K. (2014), Case study research design and methods [online], https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjpe/article/view/31030/25205, dostęp: 07.03.2019.

# część 3

# PRODUKT LUKSUSOWY

Trzeci dział cyklu ma za zadanie ukazać specyfikę produktów tworzonych przez artystów i projektantów jakimi są produkty luksusowe. Od jakiegoś czasu produkty luksusowe są postrzegane za coś pożądanego i poszukiwanego przez klientów.

**PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU**
**RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 501 • 2017**

Konsument w zmieniającym się otoczeniu społecznym
Między dyferencjacją a pragmatyzmem

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

**Katarzyna Caban-Piaskowska, Marcin Mielczarek**
Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi
e-mails: k.caban-piaskowska@o2.pl; mmielczarek@asp.lodz.pl

# RELATYWIZACJA WARTOŚCI DZIEŁA SZTUKI W PROCESIE KOMERCJALIZACJI – PUNKT WIDZENIA KONSUMENTA

# RELATIVISM OF WORK OF ART VALUE IN THE PROCESS OF COMMERCIALIZATION – CONSUMER'S POINT OF VIEW

DOI: 10.15611/pn.2017.501.05
JEL Classification: D12, M10, Z11

**Streszczenie:** Artykuł opisuje złożone relacje zachodzące między autorem dzieła, samym dziełem i jego potencjalnym nabywcą w kontekście traktowania efektów twórczości artystycznej jako dóbr luksusowych, wprowadzonych do obiegu rynkowego. W artykule postawiono tezę, że jedną z głównych przyczyn negatywnego odbioru zjawiska komercjalizacji sztuki jest niejednoznaczne rozumienie tego terminu wśród zarówno odbiorców, jak i twórców sztuki. Opracowanie podzielono na części teoretyczną i praktyczną. W części teoretycznej opisano dobra luksusowe, w tym dzieła sztuki i ich proces komercjalizacji. Część praktyczna artykułu ma na celu przedstawienie wyników badań obserwacji uczestniczącej artysty. Sformułowana na tej podstawie analiza przypadku dotyczy funkcjonującego na rynku polskim rzeźbiarza wykonującego rzeźby do przestrzeni publicznej. Głównym wnioskiem jest podkreślenie roli edukacji w budowaniu właściwych postaw odbiorcy-konsumenta i budowaniu jego relacji z artystami odpowiedzialnymi za podaż.

**Słowa kluczowe:** dzieło sztuki, dobra luksusowe, komercjalizacja, konsument.

**Summary:** The article describes the complex relationships between the author of the work, the work itself and its potential buyer, in the context of treating the effects of artistic creativity as luxury goods introduced into the market. The paper argues that one of the main reasons for the negative reception of the phenomenon of commercialization of art is the ambiguous understanding of this term among the recipients and art makers. The study was divided into theoretical and practical parts. The theoretical part describes luxury goods in this work of art and their commercialization process. The practical part of the article aims to present the results of participant observation studies. The case study is based on a sculptor who carries out sculptures to a public space operating on the Polish market.

**Keywords:** work of art, luxury goods, commercialization, consumer.

## 1. Wstęp

W literaturze przedmiotu pojawia się coraz więcej tekstów o komercjalizacji sztuki. Duża ich część w sposób negatywny odnosi się do tego zjawiska, oceniając je jako obniżenie wartości dzieł artystycznych, zjawisko prowadzące do zanikania artystycznej niezależności, spadku jakości wyrazu artystycznego dzieł [Wytrążek 2011; Wikipedia]. Autorzy niniejszego tekstu nie zgadzają się z tymi opiniami i mając własne, odmienne spostrzeżenia, postanowili przedstawić racjonalny obraz zagadnienia komercjalizacji sztuki, a także wskazać pozytywne aspekty tego zjawiska.

W tej specyficznej branży, jaką jest sztuka, istota zdolności twórcy, jego wydajności i charakteru dzieł (także jeszcze niezrealizowanych) oraz ich spodziewanej wartości może być przedmiotem spekulacji i odrębnego obrotu. Nawet w przypadku tak indywidualnej i unikatowej działalności jak twórczość dochodzić może planowania działań długofalowych, w tym także do projektowania zysku. Specyficzna branża artystyczna przedstawiona jest tu w kontekście zróżnicowanych działań mających na celu pozyskanie klienta. W oparciu o obserwację uczestniczącą przytoczone zostaną też przykłady rozumienia przez odbiorców-nabywców twórczości artystycznej jako specyficznego rodzaju dóbr luksusowych. Poruszony ponadto zostanie problem wpływu rozumienia twórczości jako dobra luksusowego na relację między nabywcą a posiadaczem wartości intelektualnej, możliwej do urzeczywistnienia w postaci utworu sztuki. Opisana będzie także sama idea i złożoność bytu, jakim jest dzieło sztuki – jego komponent fizyczny i intelektualny, niematerialny, i wynikająca z tego złożoność ontologiczna, następnie zaś wpływ powyższego na rozumienie dzieła sztuki w sensie rynkowym. Mowa o zjawisku umowności, konwencjonalności i relatywności wartości dzieła sztuki.

## 2. Dobra luksusowe – istota i znaczenie

Analiza literatury z zakresu takich nauk, jak zarządzanie, socjologia, psychologia czy marketing, jednoznacznie wskazuje na coraz większe zainteresowanie badaczy zarówno pojęciem zarówno luksusu, jak i dóbr luksusowych, choć pojęcia te mają charakter silnie subiektywny, a ich pojmowanie zależy od wielu czynników, dorobek teoretyczny oraz bogate doświadczenia wytwórców produktów luksusowych pozwalają na doprecyzowanie ich definicji [Dryl, Dziadkiewicz 2014, s. 71-72].

W literaturze definicja produktu luksusowego odnosi się do relacji występujących między ceną i popytem, czyli do efektu Veblena. Zgodnie z tym podejściem popyt na produkty luksusowe rośnie wraz ze wzrostem ich cen [Leibenstein 1950, s. 199-200]. Należy jednak zauważyć, że taka definicja, choć słuszna, nie oddaje w pełni specyfiki dóbr luksusowych. Istotne wydaje się tu poznanie przyczyn paradoksu produktów luksusowych, poznanie powodów, dla których konsumenci są gotowi zapłacić za produkt bardzo wysoką cenę, niezależnie od jej racjonalności.

Historia i praktyka współczesności dowodzą, że dzieła sztuki zaliczane bywają do obszaru dóbr luksusowych. Wraz ze wzrostem poziomu zamożności Polacy wybierają różne sposoby inwestowania. Nie ograniczają się już tylko do kupowania akcji spółek notowanych na giełdzie, lecz coraz częściej inwestują w sztukę (m.in. w malarstwo, rzeźbę czy rzemiosło artystyczne). Z przeprowadzonego przez KPMG badania wynika [Raport KPMG 2016], że obecnie wśród osób o miesięcznych dochodach 7,1-10 tys. zł brutto jedynie 5% inwestuje w dzieła sztuki. Jednak w grupie Polaków o wyższych dochodach (ponad 20 tys. zł brutto) odsetek ten wzrasta do 18%, a 36% planuje taką inwestycję w najbliższej przyszłości.

### 2.1. Dzieła sztuki

Rynek sztuki z jednej strony wydaje się z gruntu arbitralny i daleki od modelowego wyobrażenia rynku: brak w nim jasnych standardów wyceny, towary poprzez swą rzadkość i arbitralność cen podlegają procesom nie zawsze czytelnej spekulacji, a o wartości użytkowej bądź też spełnianiu potrzeb właściwie trudno obecnie mówić w kategoriach opisywalnych reguł. Z drugiej jednak strony, jak zauważają socjologowie analizujący rynek sztuki [Hutter, Throsby 2008; Karpik 2010; Boltanski 2011], coraz częściej rynek sztuki poprzez objawiające się w nim mechanizmy zdaje się mówić wiele o naturze współczesnego kapitalizmu, a z pewnością rynek ten stał się przedmiotem bardzo wzmożonej aktywności inwestorów. I nie chodzi tu tylko (ani nawet nie przede wszystkim) o kolekcjonerów dzieł sztuki, właścicieli fortun czy też marszandów, lecz o inwestorów instytucjonalnych, którzy coraz częściej traktują inwestycje w dzieła sztuki[1] jako jedną z form tzw. inwestycji alternatywnych. Bezpośrednią zatem przyczyną zainteresowania rynkiem sztuki dla ekonomisty czy analityka rynkowego będzie wzrost jego (globalnego) znaczenia. Droga z rynku sztuki na rynek kapitałowy niesłychanie się skróciła; dystans między rynkiem sztuki, mało płynnym i uznawanym za arbitralny, a rynkiem kapitałowym skrócił się w sensie powiązań pieniężnych i kapitałowych, ale jednocześnie, ze względu na uwarunkowania instytucjonalne, w Polsce oba rynki są od siebie nadal odległe. I nie wynika to z braku zaawansowania i „płytkości" rynku kapitałowego w Polsce, lecz raczej ze względu na relatywną hermetyczność sztuki na procesy rynkowe w Polsce. Niezależnie od tego granice między sztuką a rynkiem wydają się zatarte [Lewicki 2015].

Wartość dzieła sztuki wydaje się z zasady arbitralna, gdyż jest ufundowana na subiektywnym odbiorze [Boltanski 2011; Benjamin 1975]. Przynajmniej tak można by zdefiniować zasadę autonomii sztuki względem zjawisk rynkowych; obszerniejsza analiza tego zjawiska przekracza ramy niniejszego opracowania. Podstawowym uzasadnieniem obcowania z dziełem sztuki (skutkującym potrzebą wejścia w jego posiadanie) jest jego subiektywny odbiór. Jeśli jednak spojrzymy na to, jak dzieło

[1] Dzieła sztuki zaliczyć możemy do grupy aktywów emocjonalnych, które coraz częściej postrzegane są jako inwestycje. Pomocne dla inwestorów są liczne rankingi i indeksy cenowe dzieł sztuki, a jednymi z najbardziej znanych są te publikowane przez portal artprice.com.

sztuki osiąga swą wartość, dostrzeżemy wiele operacji wykonywanych przez różnych uczestników tego procesu, począwszy od samego twórcy, poprzez właściciela galerii, kuratorów i krytyków, a na odbiorcach sztuki, uczestnikach jej ekspozycji, skończywszy. I tak twórca określa, co tym dziełem jest[2], właściciel galerii to dzieło sztuki wystawia, krytycy i kuratorzy konkretne dzieło sztuki interpretują w zestawieniach z innymi, formułując specjalistyczne diagnozy, a publiczność w efekcie dyskutuje nie tylko o samym dziele, ale także o jego stworzonym we wspomnianym obiegu znaczeniu. Współczesna mnogość alternatywnych narzędzi konstruowania przytoczonego obiegu (np. autorska internetowa galeria twórcy) nie zmienia istoty samego procesu. Samo dzieło sztuki – jak wskazuje Boltanski – charakteryzuje się przede wszystkim swą wyjątkowością, pojedynczością; nawet jeśli jest ono powielane i kopiowane, kwestie oryginału i oryginalności mają dla jego wartości fundamentalne znaczenie [Boltanski, Thevenot 2011].

## 3. Proces komercjalizacji

Komercjalizację najprościej można określić jako doprowadzenie do sprzedaży [Gwarda-Gruszczyńska 2017a, s. 383-395]. W przypadku dzieł sztuki chodzi o doprowadzenie do sprzedaży tych przygotowanych przez artystę.

Wąskie ujęcie tego słowa polega na ograniczaniu pojęcia „komercjalizacja" wyłącznie do ostatniego etapu tradycyjnego procesu rozwoju produktu lub ostatniego etapu transformacji wyników badań naukowych do praktyki gospodarczej, czyli doprowadzenia do sprzedaży. Tak rozumianą komercjalizację można nazwać komercjalizacją *sensu stricto* [Gwarda-Gruszczyńska 2017a, s. 383-395].

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że istnieją cztery kluczowe obszary w procesie komercjalizacji, na które przedsiębiorstwa powinny zwracać szczególną uwagę. Należą do nich:

- ocena potencjału komercyjnego,
- ochrona własności intelektualnej,
- odpowiedni dobór źródeł finansowania,
- wybór strategii wprowadzania na rynek.

Przedsiębiorstwa komercjalizujące, bez względu na to, w jakim sektorze działają, będą podejmowały takie decyzje, jednak w przypadku różnych sektorów decyzje dotyczące tych czterech obszarów mogą znacznie się od siebie różnić [Gwarda-Gruszczyńska 2017b, s. 119-126].

---

[2] Od czasów twórczości Marcela Duchampa wiadomo, że jest to proces właśnie arbitralny, określany jedynie wewnętrznymi regułami pola sztuki (por. [Bourdieu 2001]).

# 4. Analiza przypadku

## 4.1. Metoda badawcza

W celu zweryfikowania hipotezy, że jedną z głównych przyczyn negatywnego odbioru zjawiska komercjalizacji sztuki jest niejednoznaczne rozumienie tego terminu wśród zarówno odbiorców, jak i twórców sztuki, autorzy zdecydowali się na zebranie danych, przeprowadzając obserwację uczestniczącą niejawną. Miała ona miejsce w trakcie prowadzenia działalności artystycznej – rzeźbiarskiej – i obejmowała autora oraz wybranych artystów rzeźbiarzy na terenie Polski w latach 2007-2016.

Do analizy danych skorzystano z metody badawczej, jaką jest *case study*[3] [Pieter 1967]. Wybór metody był podyktowany początkowym etapem badań, a także chęcią obszernej analizy oraz lepszego zrozumienia samego zjawiska.

## 4.2. Małe formy rzeźbiarskie - klienci indywidualni

Charakterystyczne są postawy konsumenckie lokujące dzieło rzeźbiarskie w sferze przedmiotów pożądanych, jednak pozostających w sferze nieokreślonych, nieprecyzowanych planów, poza obszarem istotnych, konsumenckich priorytetów. Współautor tekstu, współpracując z autorską pracownią rzeźby działającą na terenie ośrodka muzealnego w dużym mieście, zaobserwował wielokrotnie specyficzny rodzaj zaangażowania klientów (często turystów) odwiedzających pracownię (pełniącą też funkcję galerii).

Klienci podkreślają wysoką, ich zdaniem, wartość estetyczną prezentowanych w galerii rzeźb, identyfikują się indywidualnie z wybranymi utworami. Często deklarują chęć posiadania tychże właśnie, niejednokrotnie podają też opis przyczyn emocjonalnych, estetycznych, sentymentalnych, decydujących o ich wyborze. Nieproporcjonalnie rzadko dochodzi w takich wypadkach do finalizacji transakcji. Wyrażana w takich sytuacjach chęć posiadania rzeźby przybiera specyficzną, powtarzającą się w różnych wariacjach formułę wygłaszaną przez oglądających: „gdyby mnie było stać", „jak już będę bogaty", „kiedyś sobie taką kupię". Zastanawiający jest fakt, że z reguły formuła ta nie jest poprzedzona pytaniem o cenę towaru, nie wspominając już o podjęciu ewentualnych negocjacji. Odrębną kategorię wypowiedzi stanowią wątpliwości odwiedzających co do tego, czy oglądane obiekty w ogóle służą sprzedaży.

Odnosi się wrażenie, że klient tego typu *a priori* zakłada niemożność nabycia rzeźby z przyczyn finansowych, wskazywać to też może na brak u poznanego ogó-

[3] Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska celem uzyskania wniosków empirycznych. Pogłębiona, wnikliwa i wielostronna analiza ma w założeniu zastąpić znaczną liczbę danych mogących być podstawą do opracowania statystycznego. Niekiedy może ona zastąpić metodę statystyczną lub metodę eksperymentalną.

łu przypadków pogłębionego nawyku myślenia o możliwych wydatkach na sztukę. Podkreślmy dodatkowo, że reakcje te pojawiają się niezależnie od formatu rzeźby, sprawiają więc wrażenie, że część potencjalnych klientów uważa poniesienie jakiegokolwiek wydatku na rzeźby za niewykonalne.

W takiej sytuacji pojawia się naturalne pytanie o funkcjonowanie galerii – pracowni. Realnymi nabywcami rzeźb są osoby przygotowane do zakupu zawczasu, mające konkretną potrzebę, nie zaś przygodni odwiedzający. Jest to jednak o tyle zastanawiające, że niejednokrotnie w grę wchodzą sumy relatywnie niewielkie, porównywalne (jeśli oceniać je przez pryzmat wydatków tzw. turystycznych") np. z kosztem jednodniowego wyżywienia.

W trakcie takich doświadczeń zawodowych badający zjawisko przeprowadził szereg wywiadów, zadawał pytania, badając podłoże opisanych postaw. Podobne doświadczenia potwierdziło wiele osób z krajowego środowiska rzeźbiarzy w trakcie rozmów z nimi o komercjalizacji dorobku. Zasadniczo klienci są przekonani o istnieniu bariery cenowej, uniemożliwiającej im wejście w posiadanie dzieła sztuki. Co więcej, poinformowani o płynności tej bariery, niejednokrotnie przyjmują postawę nieufną. Odnosi się wręcz wrażenie, że towar oceniony przez nich jako osiągalny finansowo, zaczyna budzić wątpliwości dotyczące przynależności oglądanego przedmiotu do sfery prawdziwej sztuki.

Szeregując usłyszane wypowiedzi, podajmy kilka najczęstszych opinii, składających się na obraz tego, jaką wartość przypisuje klient dziełom sztuki:

1. Artyści to bogaci ludzie.
2. Artyści pracują z użyciem drogocennych materiałów.
3. Artyści są mistyfikatorami, żerującymi na braku wykształcenia klientów.

Z tych sformułowań powstaje schemat utworu sztuki (np. rzeźby) jako obiektu przecenianego, mającego w sposób nieuzasadniony i arbitralny relatywnie wysoką wartość. Luksusowość tego towaru w takim ujęciu to możliwość ekstrawaganckiej manifestacji przez klienta własnych możliwości nabywczych.

### 4.3. Zlecenia pomnikowe – klienci zbiorowi i instytucjonalni

Interesujące są w tym kontekście doświadczenia w pracy nad zleceniami pomnikowymi. Tutaj prowadzący badania miewał do czynienia z wieloma aspektami, jednak sytuacja dotyczyła z reguły klienta zdeterminowanego, zdecydowanego na wejście w posiadanie rzeźby. Podkreślmy jednak, że zlecenia te posiadają wymierny, memuarystyczny, a więc utylitarny charakter. Istotną cechą tego typu zleceń jest, najczęstszy w tym wypadku, klient zbiorowy. Realizacje pomnikowe powstają najczęściej w wyniku zleceń komitetów, fundacji itd. Koszty są więc rozłożone czy też raczej rzeźba zostaje nabyta przy świadomości faktu, że tylko zbiorowy wysiłek finansowy umożliwi przedsięwzięcie.

W negocjacjach tego typu zleceń rzeźbiarz napotyka najczęściej postawy świadczące o przeświadczeniu klienta, iż ma do czynienia z towarem luksusowym. For-

mułowane przez klientów są opinie, że w celu uczczenia czegoś lub kogoś są oni gotowi na duży wysiłek finansowy. Objawia się to niekiedy w dość zaskakujący sposób – w próbach negocjacji klienta z rzeźbiarzem, aby utrzymać luksusowy charakter produktu przy minimalizacji kosztów. Są to więc rozmowy trudne, wymagające taktu i umiejętności.

Kontekst luksusowości towaru przybiera tu bardzo interesującą formę – zbiorowy klient prezentuje idealistyczną i etyczną postawę nabywcy towaru luksusowego nie na własny użytek, a na potrzeby społeczności, w imię idei. Rzeźbiarzowi przynosi to równie interesujące, choć trudne zawodowo konsekwencje – z jednej strony może czekać go próba spełnienia postulatu wyjątkowości dzieła w sytuacji, gdy brakuje typowego, subiektywnego beneficjenta nabytego luksusu, z innej zaś strony oznaczać to może działanie pod presją moralną, że jego zadaniem jest stworzenie produktu luksusowego z pobudek misyjnych. Wiele rozmów negocjacyjnych z zamawiającymi pomniki dowodzi, że klienci uważają oczekiwania artysty co do wysokości honorarium twórczego za przejawy braku idealizmu i bezwiednie postulują tym samym powstanie paradoksalnej jakości, jaką winien być... tani produkt luksusowy.

W tym kontekście specyficzne miejsce zajmują realizacje wykonane na zamówienie klientów indywidualnych, w pełni świadomych istoty dzieła i gotowych na finansowy wydatek. W takich sytuacjach – czy to w przypadku rzeźby pomnikowej (najczęściej, niestety, nagrobnej) czy też w zamówieniach portretowych lub rzeźbach mających być prezentem – napotkani podczas badania klienci wykazywali pełną świadomość luksusowego charakteru produktu, podkreślali jego znaczenie, prezentowali również istotny poziom wyedukowania co do składowych wartości dzieła – jego unikatowości, metody powstania, kosztochłonności związanej ze sferą materialną i zakresem kompetencji autora.

### 4.4. Komercyjne plenery i sympozja rzeźbiarskie

Inną sferą, w której klient pozyskuje dzieło rzeźbiarskie, są sympozja i plenery rzeźbiarskie. Jest to coraz popularniejsza, także w Polsce, forma komercjalizacji kompetencji rzeźbiarskich. Na podstawie obserwacji wielu przypadków można zaryzykować twierdzenie, że ta forma komercjalizacji generuje najsilniejsze bodaj zrelatywizowanie wartości handlowej dzieła sztuki.

Plener rzeźbiarski, w którym uczestnicy biorą komercyjny udział, wywodzi się z idei sympozjum o charakterze akademickim – z idei pobytów twórczych w ośrodkach realizacyjnych, jakie odbywają studenci w celu podnoszenia kwalifikacji w ramach studiów, czy też dydaktycy-naukowcy, uczestniczący w projektach artystycznych. Tego typu przedsięwzięcia w swojej akademickiej odsłonie jednoznacznie identyfikowane są ze sztuką wysoką oraz z działalnością naukową, stanowiąc swoisty odpowiednik konferencji naukowej.

Zauważalna jest moda na organizowanie podobnych przedsięwzięć o charakterze komercyjnym. Na świecie formuła ta ma olbrzymie tradycje. W niektórych krajach można mówić wręcz o oddzielnym typie rzeźbiarza-profesjonalisty, utrzymującego się ze swoistej „turystyki" sympozyjnej. Rzeźbiarze tacy, często wyspecjalizowani w jakiejś konkretnej dyscyplinie technologicznej, najczęściej tradycyjnie materiałowej (np. kamień, drewno, ceramika), organizują swoją twórczą aktywność w sposób zaplanowany wokół harmonogramu plenerowych wyjazdów. W przypadku polskich twórców zjawisko nie jest zaawansowane, niemniej można zauważyć tendencję do wzrostu, jeśli chodzi o pojawianie się kolejnych komercyjnych imprez tego typu, co ma niewątpliwy związek z rozwojem rynku turystycznego i inwestowaniem w miejsca rewitalizowane, służące rekreacji i turystyce. Odrębną kwestią jest zauważona aktywność polskich rzeźbiarzy jako uczestników w podobnych komercyjnych imprezach za granicą.

W przypadku takiej aktywności problem dzieła, jako obiektu komercjalizacji, jest specyficzny i wart poddania analizie. Przede wszystkim w przypadku plenerów, praca rzeźbiarza wchodzi nieco bardziej w obszar sztuk performatywnych (w ramach przeprowadzonych badań można było stwierdzić, że wielu organizatorów zaprasza artystów na zasadzie „żywej atrakcji", podobnie jak kuglarzy czy muzyków). Jest to bezsporne w przypadku takich przedsięwzięć, jak realizacje rzeźb w lodzie czy śniegu. W tym przypadku trudno mówić o dziele jako obiekcie trwale nabytym, opłacane są więc tu kompetencje rzeźbiarza traktowane jako swoisty występ przed publicznością.

Na podstawie doświadczeń wielu twórców z najbliższego kręgu autorów artykułu można stwierdzić, że podobne podejście reprezentują jednak często organizatorzy plenerów komercyjnych o bardziej tradycyjnej tematyce – kamieniarskich czy plenerów w drewnie. Charakterystyczne jest, że wielu organizatorów traktuje w takich sytuacjach produkt jako rzecz drugorzędną – istotny jest często właśnie aspekt atrakcji dla publiczności, jakim ma być obserwowanie „prawdziwego artysty" przy pracy. W badanych przypadkach dochodziło zresztą do licznych nieporozumień – często organizator nieświadomy był uciążliwości dla otoczenia, z jaką wiąże się praca warsztatowa rzeźbiarza, a więc np. zaskoczony był ogłuszającym odgłosem i pyleniem podczas cięcia granitu elektronarzędziami.

Interesująca w sensie obrotu dziełami sztuki wydaje się kwestia rozumienia zasad konkurencji podczas organizowania komercyjnego pleneru. Doświadczenia badanych uczą, że poprzez zryczałtowaną z zasady wysokość honorarium dla uczestnika pleneru dochodzi do specyficznej sytuacji, w której klient-odbiorca z góry proponuje grupie wykonawców tę samą cenę za z zasady zróżnicowaną i indywidualną pracę i jej efekt. W obserwowanych przypadkach dochodziło niekiedy do postaw patologicznych obserwowanych u uczestników – symulacji wysiłku, pracy poniżej możliwości i przedstawiania niewspółmiernie niskich efektów. Takie sytuacje skutkują poważną relatywizacją wartości dzieła – w ramach jednego pleneru równorzędnie prezentowane i opłacane są dzieła o nieporównywalnej często jakości. Dodatkowo

wiele tego typu imprez jest traktowanych przez niektórych artystów jako miejsce „aktywnego zawodowego wypoczynku" i możliwość promocji, co niekiedy wpływa na obniżenie ich oczekiwań finansowych. W sytuacjach skrajnych to organizator, przekonany o renomie i sile promocyjnej swojej imprezy (często cyklicznej), stawia warunki uczestnictwa, często w formie wpisowej wpłaty ze strony uczestnika.

Opisane przykłady pokazują, jak szerokie spektrum postaw klienta generuje pozornie jednoznaczne w swojej formule przedsięwzięcie, jakim jest komercyjny plener rzeźbiarski.

## 5. Zakończenie

W trakcie przeprowadzonych badań poczyniono wiele obserwacji dotyczących traktowania przez konsumentów dzieł sztuki, w tym wypadku utworów rzeźby, jako dóbr luksusowych. W pierwszej kolejności należy podkreślić fakt, że w większości prześledzonych przypadków charakterystyczne są postawy i poglądy, zgodnie z którymi dzieło sztuki z zasady jest artefaktem nieużytecznym, zaś jego nabycie odbywa się w wyniku arbitralnej, często nieracjonalnej, emocjonalnej decyzji. Wyjątkiem są tutaj zlecenia rzeźbiarskie o charakterze nagrobnym czy pomnikowym, o wspólnym, memuarystycznym charakterze.

Wypowiedzi potencjalnych klientów wskazują, że u podłoża takich postaw może leżeć brak edukacji co do wartości dzieła sztuki. Zauważalne są jednak próby ustalania na własne potrzeby jakiegoś systemu wartości, lokującego sztukę jako produkt i dobro materialne. W odniesieniu do pleneru zauważa się, że punkt ciężkości przeniesiony jest często z dzieła na sam proces jego powstania. Wyraźne są w tej sytuacji konsekwencje faktu, że dla przeciętnego odbiorcy, obcującego na co dzień z wszechobecną reklamą i informacją dotyczącą funkcjonujących na rynku towarów i ich cen, sposób dystrybucji podobnej wiedzy odnośnie do dzieł sztuki pozostawia wiele do życzenia. Co więcej, odnosi się wrażenie, że klienci nie zawsze utożsamiają towar, jakim jest sztuka, z przedmiotem obrotu handlowego. Powtarzają się pytania klientów galerii: „Czy to na pewno jest do sprzedania?". Odnieść można wrażenie, że działalność komercyjna jest przez odbiorców mylona z muzealną, wystawienniczą. Wypowiedzi klientów świadczą też o tym, że na temat rynkowej wartości sztuki mają oni często opinię wyrobioną na podstawie rozmaitych mitów, stereotypów i niekiedy uprzedzeń.

## Literatura

Benjamin W., 1975, *Twórca jako wytwórca*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań.

Boltanski L., Thevenot L., 2006, *On Justification: Economies of Worth*, Princeton University Press Princeton.

Bourdieu P., 2001, *Reguły sztuki: geneza i struktura pola literackiego*, Universitas, Kraków.

Dryl W., Dziadkiewicz A., 2014, *Wpływ designu na decyzje zakupowe konsumentów dóbr luksusowych,* Zarządzanie i Finanse, vol. 12, no. 2/2014.

Gwarda-Gruszczyńska E., 2017a, *Dyfuzja innowacji – następstwo komercjalizacji nowych technologii,* Organizacja i Kierowanie, nr 2 (176), s. 383-395.

Gwarda-Gruszczyńska E., 2017b, *Proces komercjalizacji innowacji ICT*, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 1/2017, s. 119-126.

Hutter M., Throsby D., 2008, *Beyond Price: Value in Culture, Economics, and the Arts*, Cambridge University Press, Cambridge.

Karpik L., 2010, *Valuing the Unique: The Economics of Singularities,* University Press, Princeton.

Leibenstein H., 1950, *Bandwagon, Snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand,* The Quarterly Journal of Economics, vol. 64 (2).

Lewicki M., 2015, *Wycenić ideę. Z rynku sztuki na giełdę i z powrotem. Analiza procesów wartościowania i wyceny na przykładzie rynku sztuki,* Psychologia Ekonomiczna, nr 7, s. 5-24.

Pieter J., 1967, *Ogólna metodologia pracy naukowej,* Ossolineum, Wrocław.

Raport KPMG, 2016, *Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2016.*

Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Komercjalizacja.

Wytrążek W., 2011, *Działalność twórcza i artystyczna jako szczególne przypadki działalności gospodarczej*, [w:] *Europeizacja publicznego prawa gospodarczego,* red. H. Gronkiewicz-Waltz, K. Jaroszyński, C.H. Beck, Warszawa.

# Rozdział 2. Tworzenie produktów luksusowych jako wynik zmiany postrzegania luksusu na przykładzie firmy Louis Vuitton (Katarzyna Caban-Piaskowska, Anna Miarka, Katarzyna Wróblewska)

## 2.1. Wprowadzenie do problematyki

Postrzeganie luksusu i bogactwa w Polsce na przestrzeni ostatnich 30 lat się zmieniło. Obecnie posiadanie produktów luksusowych nie jest postrzegane jako coś niestosownego, a wręcz coś pożądanego i świadczącego o przynależności do uprzywilejowanej grupy społecznej. Ze względu na wzrost zamożności społeczeństwa dostęp do produktów luksusowych jest coraz większy. Niektóre produkty codziennego użytku ze względu na poszerzenie ich o wartości dodane stały się produktami luksusowymi, przykładami są obuwie i akcesoria. Projektowanie ich to przestrzeń designu, której rola we współczesnym świecie mody nabrała niezwykłego znaczenia, przede wszystkim z powodu osiąganych zysków. Ceny toreb i obuwia luksusowych marek są co najmniej dziesięciokrotnie wyższe, niż koszt ich produkcji, a ich popularność osiąga rekordowe wyniki sprzedaży. Spowodowane jest to nowym stylem życia współczesnego społeczeństwa, które za pomocą akcesoriów, łatwo definiują swoją pozycje społeczną i materialną. Akcesoria to dziś podstawa przemysłu towarów luksusowych, moda na posiadanie markowych toreb czy butów, stała się elementem zachodniej kultury masowej (konsumpcyjnej), która powoli zaczyna panować także w Polsce.

Rozdział ten jest analizą przypadku firmy Louis Vuitton. Autorzy postawili tezę, że tworzenie produktów luksusowych jest wynikiem m.in. zmiany postrzegania luksusu, a co za tym idzie demokratyzacji luksusu i społecznej jego akceptacji. W celu weryfikacji tej tezy autorzy zdecydowali się na krytyczną analizę literatury i zebranie danych poprzez przeprowadzenie obserwacji uczestniczącej. Miała ona miejsce w trakcie tworzenia akcesoriów luksusowych takich jak obuwie i torby oraz prowadzenia działalności dydaktycznej na terenie Polski w latach 2003-2019.

Jedną z najbardziej efektywnych metod zbierania danych dla projektanta jest obserwacja uczestnicząca, która w środowisku projektantów nazywana jest również badaniami w warunkach rzeczywistych. Stosowanie tej metody jest szczególnie wskazane ponieważ suche fakty podane w brief'ie projektowym od firmy - zleceniodawcy, nie zawsze uwzględniają potrzeby bezpośredniego - docelowego użytkownika. Projektant obserwując proces użytkowy

obiektu, który ma być przeprojektowany lub obiektu o podobnym procesie użytkowym do tego, który ma zaprojektować, jest w stanie zwrócić uwagę na sporo niuansów mogących umknąć podczas konstruowania założeń do realizacji produktu.

Do analizy zebranych danych skorzystano z metody badawczej jaką jest case study. Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska, celem 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 (Yin 2014).

Wybór metody badawczej jaką jest analiza przypadku był podyktowany małą populacją, którą można było zbadać, ponieważ zagadnieniem projektowania produktów uniwersalnych zajmuje się nadal niewielu projektantów oraz faktem, że stworzenie produktu uniwersalnego jest nadal najczęściej eksperymentem projektowym.

chęcią wszechstronnej jego analizy oraz potrzebą lepszego zrozumienia produktu luksusowe.

### 2.2. Istota luksusu

Rzeczownik „luksus" (łac. *luxus*) oznacza zbytek, przepych, wystawność, i przymiotnik „luksusowy" - zbytkowny, kosztowny, wystawny, wytworny, pełen przepychu, bardzo drogi (Bochańczyk-Kupka, 2014s. 98).

#### 2.2.1. Zmiany postrzegania luksusu

Koncepcja luksusu jest od wieków przedmiotem wielu dyskusji oraz prac, często jednak brakuje w nich bezstronnego, nieemocjonalnego spojrzenia na tę kategorię i bardzo często luksus był w nich ex ante piętnowany. Towary luksusowe przez wieki były traktowane przez ekonomię jako bezużyteczne i zbyteczne, z uwagi na to, że dotyczyły one sfery pragnień, marzeń, zamiast podstawowych potrzeb ludzkich (Mortelmans, 2005, s. 497-498). Platon i Arystoteles uważali dobra luksusowe za zbędne, a wręcz szkodliwe społecznie. Miały one osłabiać społeczeństwa, a obecność tego typu dóbr i chęć ich posiadania wywoływała wojny pomiędzy państwami-miastami. Upadek Cesarstwa Rzymskiego niejednokrotnie wiązano z nadmiarem luksusu, bogactwem, które zamiast jednoczyć − niszczy społeczeństwa, doprowadzając je do bankructwa gospodarczego oraz upadku moralnego (Berry, 1994). W średniowieczu, zgodnie z doktryną chrześcijańską, życie w luksusie było utożsamiane z

grzechem. W dobie renesansu została podjęta próba innego spojrzenia na dobra luksusowe i pozytywne efekty życia w luksusie, który jednak ciągle był postrzegany negatywnie. Rozważania te skierowały dyskusję o luksusie z płaszczyzny filozoficzno-moralnej na gospodarczą. Należy pamiętać, że ówczesna krytyka luksusu wywodzi się z antropologicznego strachu przed klęską głodu (Hurt, 1995, s. 354). Przed XIX w. społeczeństwa ciągle borykały się z dotkliwymi brakami w dobrach zaspokajających potrzeby podstawowe. Dlatego też wszelkie przejawy marnotrawstwa zasobów gospodarczych, związane z produkcją dóbr luksusowych, były powszechnie krytykowane. Jeżeli bowiem społeczeństwo nie było w stanie dostarczyć minimalnej ilość towarów pierwszej potrzeby, to życie w luksusie było z punktu widzenia moralności nie do zaakceptowania.

Pozytywne aspekty konsumpcji dóbr luksusowych pojawiły się w poglądach A. Smitha. Twierdził on, że chciwość i zachłanność jednostek są warunkiem niezbędnym do wzrostu produkcji, a rodzaj sprzedawanego produktu nie jest istotny. Jednakże inni przedstawiciele ekonomii klasycznej nie podzielali jego poglądów. J.S. Mill w Zasadach ekonomii politycznej opisywał jałowego konsumenta dóbr luksusowych, którego konsumpcja ani pośrednio, ani bezpośrednio nie wpływa na produkcję, natomiast zawłaszcza środki finansowe niezbędne dla niej (Hilton, 2004, s. 104).

Z biegiem czasu społeczeństwa musiały jednak pogodzić się z istnieniem tego typu dóbr i konfliktem pomiędzy efektywnością gospodarowania, a marnotrawstwem luksusu. Luksus stał się głównym elementem sprzyjającym i decydującym o rozwarstwieniu społeczeństw oraz tworzeniu się hierarchicznych zależności pomiędzy różnymi grupami w społeczeństwie. Zgodnie z poglądami T. Veblena samo posiadanie bogactwa nie było jeszcze równoznaczne z prestiżem ani posiadaną siłą, natomiast epatowanie bogactwem gwarantowało wysoką pozycję w społeczeństwie (Bochańczyk-Kupka, 2014, s. 99).

Na zmianę postrzegania luksusu wpłynęły rewolucja francuska oraz rewolucja przemysłowa. Ta zmiana nazywana jest w literaturze przedmiotu demokratyzacją luksusu (Mortelmans, 2005s. 501). Tworzenie się burżuazji i gwałtowny wzrost liczby bogatych przedsiębiorców spowodowały, że część dóbr tradycyjnie postrzeganych jako luksusowe zaczęła być dostępna dla dużo większej liczby osób. Dostęp do luksusu przestał być domeną klasy panującej, jej wizualną reprezentacją. Od tej pory dobra luksusowe stały się przedmiotem zainteresowania, zarówno ekonomii, jak i filozofii.

W ekonomii kategoria ta została powiązana z dochodową elastycznością popytu, a w filozofii wpisała się w szeroką dyskusję dotyczącą rozróżnienia między potrzebami, a pragnieniami. We współczesnej ekonomii dobra luksusowe nie mają już jedynie negatywnej

konotacji. Rynek dóbr luksusowych rośnie gwałtownie z roku na rok, sprawiając, że przemysł dóbr luksusowych staje się coraz istotniejszy z punktu tworzenia dochodu narodowego (KPMG, 2012; BCG 2010, Luxury Goods Worldwide Market Studeies, Bain & Company & Altagamma, 2011). Rosnący rynek powoduje, że również nabywcy dóbr luksusowych się różnicują i nie stanowią już jednolitej, jak kiedyś, grupy, dlatego dobra luksusowe są obecnie przedmiotem zainteresowania głównie specjalistów marketingu oraz zarządzania.

### 2.2.2. Zmiany postrzegania luksusu w Polsce

Dążenie do bogactwa nie sprzyja „kultura ubóstwa", ugruntowana w świadomości Polaków przez światopogląd religijny ukształtowany historycznie i kulturowo, z którego wynika krytyczny, wręcz niechętny stosunek do ludzi bogatych. Krytyka nie dotyczy samego bogacenia się, ale egoistycznego korzystania z bogactwa. Mimo że nie kwestionuje się prawa do własności (a więc również prawa do zysku) oraz do bogacenia się, osiągania wysokiego standardu materialnego i ponadprzeciętnego poziomu konsumpcji, to jednak ubóstwo jest cnotą. Reguły postępowania nakazują, by wspomagać potrzebujących i niezwykle ważną kwestią pozostają postulaty „czynienia słusznego użytku ze swego bogactwa" – innymi słowy, postulaty działań podejmowanych przez ludzi majętnych na pomoc społeczną, na rzecz chorych, biednych, wykluczonych (na cele charytatywne). Na początku lat 80. ubiegłego stulecia niechęć do ludzi zamożnych i majętnych (zwłaszcza przedsiębiorców) przejawiało ponad 90% Polaków (Kolarska-Bobińska, 2004). Niewątpliwie wpływ na takie postrzeganie miał fakt zniszczenia przez lata socjalizmu etosu pracy. W socjalizmie poprzez nacjonalizację przemysłu oraz uspołecznienie wytwórczości i handlu zniszczono nie tylko przedsiębiorczość i indywidualną działalność gospodarczą w sferze produkcji i handlu, ale przede wszystkim pracowitość Polaków zorientowaną na osiąganie zysku. Ludzie pracowali wydajnie nie dla indywidualnego zysku, ale za niskie wynagrodzenie, co ze stałymi brakami dóbr konsumpcyjnych skutkowało niskim poziomem życia (Radziukiewicz, 2013, s. 49).

W ciągu kilkudziesięciu lat od zapoczątkowanych przemian gospodarczych w Polsce zmieniło się postrzeganie bogactwa i ludzi zamożnych. W świadomości społecznej ludzie bogaci utożsamiani są przeważnie z ludźmi o wysokich dochodach, bez finansowych ograniczeń, które dają znacznie większe możliwości i szanse życiowe. Coraz więcej osób ma bardziej przychylny stosunek do bogactwa i bogacenia się. Korzystnie zmienia się również w społeczeństwie wizerunek ludzi zamożnych. Ceni się ich głównie za pracowitość i podejmowanie ryzyka (Radziukiewicz, 2013, s. 47-61).

Z roku na rok w Polsce wzrasta liczba osób zamożnych i bogatych (uznaje się, że są to osoby osiągające miesięcznie dochód powyżej 7,1 tys. zł brutto). W 2013 roku mieszkało w

Polsce już 832 tys. osób zamożnych i bogatych, co oznacza wzrost o 8,3% w porównaniu z rokiem wcześniejszym. Co więcej, liczba ta od lat stale wzrasta. Według prognoz wartość rynku dóbr luksusowych w Polsce w 2019 miała wynieść ponad 25 mld złotych. W 2018 r. w Polsce mieszkało już ponad 234 tys. osób zarabiających ponad 20 tys. złotych miesięcznie, z czego blisko 67 tys. zarabiało powyżej 50 tys. (KPMG 2019). Wraz z bogaceniem się społeczeństwa coraz prężniej rozwija się w Polsce rynek dóbr luksusowych, a wraz z nim drugi pod względem wielkości segment odzieży ekskluzywnej (Ankiel, Stachowiak, 2016, s. 7).

Według raportu z 2014 szacowana wartość segmentu luksusowej odzieży i obuwia miała wynieść 1709 mln złotych (co stanowi 6% ogółu polskiego rynku odzieżowego) (KPMG 2014). Z kolei wartość rynku dodatków luksusowych wyniosła w 2014 roku 351 mln złotych, co stanowi 20% ogółu rynku dodatków w Polsce (KPMG 2014). Dostępność luksusowych marek odzieżowych szacuje się na poziomie 70%. Odzwierciedleniem tego dość wysokiego poziomu na rynku jest pojawienie się pod koniec 2011 roku pierwszego w Polsce domu mody VitkAcy. Wśród luksusowych butików można znaleźć takie marki, jak: Lanvin, Gucci czy Yves Saint Laurent (Ankiel, Stachowiak, 2016, s. 7).

### 2.2.3. Pojęcie dobra luksusowe

Dobro luksusowe bardzo często jest definiowane poprzez własne cechy szczególne. Kapferer (1997, s. 251-260) wyróżnia sześć cech charakterystycznych dla dóbr luksusowych.

− znakomitą jakość,
− bardzo wysoką cenę,
− rzadkość i niepowtarzalność (wyjątkowość),
− estetykę,
− dziedzictwo,
− historię marki,
− zbytkowność, czyli to, iż dane dobro nie jest niezbędne do egzystencji.

Dobra luksusowe nabywane są wskutek ulegania ludzkim słabościom. Decyzjom o ich zakupie nieodmiennie towarzyszą emocje, ekstrawagancja i manifestacja pozycji społecznej (Sikora,2002s. 137). Dostarczają one posiadaczom dodatkowej przyjemności, działają jednocześnie na wszystkie zmysły i stanowią immanentny element wyróżniający przedstawicieli klas rządzących (Bochańczyk-Kupka, 2014, s. 98).

Zdaniem niektórych badaczy istnieje nowa forma luksusu, w której konsument jest mniej zainteresowany samym produktem, a bardziej ogólną aurą, którą tworzy image danej

marki (Silverstein, Fiske, 2003, s. 7; Hudders, Pandelaere & Vyncke, 2013, s. 69-90). Dobra luksusowe wymagają specjalnej otoczki również w miejscu sprzedaży (Plażyk, 2015, s.87). Demokratyzacja luksusu polega również na tzw. akcesoryzacji luksusu, czyli poszerzaniu asortymentu o nowe, tańsze wyroby – akcesoria (kapelusze, rękawiczki, krawaty, itd.). Początkowo dotyczyła ona marek wąsko wyspecjalizowanych, które oferowały cały zakres bardzo drogich towarów dla elit majątkowych. Były to przede wszystkim ubrania prêt-à-porter, perfumy, kosmetyki i wszelkie dodatki do ubioru, czyli torebki, paski, apaszki, okulary (Sikora, 2012, s. 80).

### 2.2.4. Istota luksusowego produktu

Produkt luksusowy może być ekskluzywny - odgradzający się od otoczenia, niedopuszczający do siebie osób spoza pewnego kręgu. Produkty luksusowe są uznawane za dobra Veblena, gdyż często ich głównym celem jest zaspokajanie potrzeb ostentacyjnej konsumpcji. Zaprzeczają one prawu podaży i popytu, gdyż wraz ze wzrostem ceny popyt na nie rośnie, stają się trudniej dostępne i bardziej prestiżowe (Newerli-Guz, 2012, s. 46-51). Należy podkreślić, że produkty luksusowe o wysokiej jakości mają swoje substytuty o niższej jakości.

Produktami luksusowymi najbardziej rozpoznawanymi są samochody, najczęściej jednak kupowane są przedmioty codziennego użytku: markowa odzież, akcesoria, kosmetyki i produkty żywnościowe. Obecnie dobrem luksusowym staje się także niematerialne zadowolenie z obcowania z kulturą i sztuką, spełnianie marzeń, przebywanie w wybranym towarzystwie (Newerli-Guz, 2013, s. 229-235).

T. Sikora (2002, s. 137) dzieli luksus na niedostępny, który dotyczy produktów unikatowych, pośredni - odnoszący się do reprodukcji i krótkich serii, oraz dostępny - dotyczący produkcji seryjnej. Seryjność produkcji powoduje wzrost dostępności produktu, przez co przestaje on być postrzegany jako luksusowy, szczególnie wśród konsumentów.

Wartość produktu luksusowego rośnie wraz z poszerzaniem produktu o wartości dodane takie jak: sztuka, znana marka, znany projektant, miejsce sprzedaży. Idealnymi przykładami takich produktów są rzeczy wytarzane przez Louis Vuitton.

### 2.2.5. Styl życia jako czynnik zachowań konsumenta

W procesie konsumpcji bardzo istotny stał się prowadzony styl życia(style of life, way of life), wyrażający aspiracje konsumentów i ich status społeczno-ekonomiczny. Był to specyficzny zespół codziennych zachowań określonej zbiorowości ludzkiej, który jest wyrazem

położenia społecznego i umożliwia jej społeczną identyfikację. Styl życia to nie tylko zachowania ludzkie, lecz także psychofizyczne mechanizmy będące podstawami tych zachowań, a zwłaszcza motywy, potrzeby, systemy wartości. Podstawowymi obszarami, w ramach których wyodrębnia się i różnicuje style życia, to: budżet, czas, praca, konsumpcja dóbr materialnych, aktywność społeczno-polityczna, uczestnictwo w kulturze, formy współżycia społecznego. Powyższa definicja stylu życia przedstawiona przez J. Altkorna i T. Kramera (1998) podkreśla identyfikację społeczną, którą umożliwia konkretny styl życia.

W przypadku produktu luksusowego coraz mniej decyzji zakupowych podejmowanych jest w oparciu o rzeczywiste cechy produktu. Duży wpływ na zachowanie konsumenta ma wartość dodana towarzysząca zakupowi – ładunek emocjonalny i to, co z nim się łączy: prestiż, pozycja społeczna, kreowanie własnego wizerunku (Newerli-Guz, 2013, s. 230).

Bardzo silny konsumpcjonizm spowodował, że bardzo wiele osób postrzega swoją wartość poprzez rzeczy, które ma i może się nimi pochwalić: jak buty czy torebka, które nosi się na sobie i mają świadczyć o tym kim dana osoba jest. Produkty luksusowe dają taką możliwość.

### 2.3. Przemysł produktów luksusowych - analiza przypadku Louis Vuitton

W celu zweryfikowania hipotezy, że produkty wytwarzane przez firmę Louis Vuitton są produktami luksusowymi ze względu na fakt poszerzenia produktu o wartości dodane takie jak: rozpoznawalności marki, połączenia projektowania ze sztuką czystą, zatrudnienie znanych projektów i artystów, autorzy zdecydowali się na przeglądu literatury i obserwację uczestniczącą. Obserwację prowadzono w latach 2010–2019.

Z punktu widzenia historycznego, moment narodzin „nowego luksus" (czyli po francuskiej rewolucji), miał pozytywne znaczenie i założenie dotarcia do szerszego grona ludzi, mimo to, nie polegał on tylko na zdobywaniu luksusowych towarów lecz posiadał znamiona wyjątkowej obsługi, najlepszej jakości za którą stała długa, najczęściej rodzinna tradycja.

Jednym z najważniejszych problemów współczesnego rynku luksusowych towarów, jest fakt, że nie stoi już za nimi rodzinna firma z tradycjami i rękodzieło, której wizytówką była jakość i profesjonalizm.

Dziś luksus to przemysł, międzynarodowe korporacje, a ich uwaga skierowana jest na zysk. Obecność na rynku determinuje nie unikatowa jakość i rzetelnie wykonany produkt, lecz masowa popularność promowana w niezliczonych czasopismach i niewiarygodnie licznych reklamach, to próbuje stać się synonimem jakości życia i dawać przepustkę do pozornie „lepszej" części społeczeństwa.

Niestety tak jak już było wspomniane, dziś prawie niczego nie robi się ręcznie, a ogromną część produkcji przeniesiono do krajów dysponującą tanią siłą roboczą. Należy sobie zadać pytanie, czy nasza unikatowa para butów czy torby o której marzymy, to coś wyjątkowego czy wyjątkowo wygórowana cena? i co za tą wysoką ceną stoi? , może to tylko chęć osiągnięcia zysków wielkich korporacji, które bez wątpienia dokładają wielu starań żeby podtrzymać fenomen luksusu.

Dopóki jednak znajduje się znamiona sztuki, myśli artysty i wizję czegoś nowego fascynującego, to można podejmować takie działania.

Dom mody Louis Vuitton jest niewątpliwie jednym z najlepszych przykładów mnogości rodzajów interakcji mody i sztuki. Jest pasjonatem sztuki i przejawia to umiłowanie w niemal każdej formie działalności: począwszy od architektury i aranżacji wnętrz, poprzez współpracę z różnorodnymi artystami, a skończywszy na samych produktach będących nierzadko dziełami sztuki. W gronie wybitnych artystów współpracujących z domem mody Louis Vuitton znalazł się także Stephen Sprouse nawiązujący w swojej twórczości do Andy'ego Warhola. Efektem tej kolaboracji było graffiti czy motyw róży pokrywające tradycyjny monogram marki (O'Brien 2009s. 354). W 2003 roku, dom mody Louis Vuitton pozyskał kolejnego wybitnego artystę – Takashi Murakami, a jego nowa wersja monogramu nazwana została przez Marca Jacobsa: „monumentalnym małżeństwem sztuki i komercji" (Mead, 2009, s. 290). Przyciągające wzrok kolorowe monogramy zaprojektowane przesz artystę znalazły się na wielu torbach Louis Vuitton.

Kolejnym artystą z kręgu pop-artu tworzącym dla Louis Vuitton jest Richard Prince, co zaowocowało kolekcją toreb Jokes Bags i ich pokazem inspirowanym obrazami Prince'a z serii Nurse Paintings, w którym twarze modelek w kostiumach pielęgniarek zostały podobnie jak na obrazach artysty zasłonięte welonami. Wybór artystów nie jest przypadkowy - jest wyrazem umiłowania przez Louis Vuitton sztuki współczesnej, zwłaszcza pop-artu i Andy'ego Warhola. Gasparina (2009s. 48) postrzega to jako punkt zwrotny w historii mody i sztuki, a dom mody Louis Vuitton i Marca Jacobsa określa mianem wynalazcy Pop Culture Luxury.

Współpraca z Yayoi Kusama rozpoczęta w 2012 roku uznana może być za największą, jeżeli chodzi o jej zakres. Prace artystki ozdobiły 460 butików Louis Vuitton w 64 krajach, a ponadto artystka zaprojektowała serię ubrań i dodatków Infinietly Kusama. Wszystko pokryte charakterystycznymi dla twórczości Kusama groszkami. Artystka szczerze wypowiada się także w drażliwej kwestii komercjalizacji sztuki w słowach: Będę artystką do końca życia. Jeżeli przy pomocy sztuki, możemy poruszyć serca ludzi, to jest to rzecz wspaniała, więc

dlaczego nie wspomóc się biznesem. W tym sensie, biznes może być także rodzajem sztuki, zwłaszcza w świecie mody (Fitelberg, 2012, s. 3)

Artyści byli także twórcami pokazów czy ekspozycji produktów marki Louis Vuitton czyniąc z nich sztukę performance. Za takie można uznać dwie wystawy Vanessy Beecroft przygotowane w 2005 z okazji ponownego otwarcia flagowego butiku marki na Polach Elizejskich. Artystka ustawiła półnagie modelki w powykrzywianych pozach wśród półek eksponujących kluczowe w historii firmy torby. W drugim performance modelki ustawione zostały w sposób tworzący inicjały marki – białe modelki literę L, czarnoskóre V (Hermanie, 2009, s. 132).

Kolejny obszar interakcji sztuki i domu mody Louis Vuitton związany jest z artystycznymi zdjęciami produktów marki. Przykładem mogą być fotografie Jaime Chard'a współpracującego z magazynem Surface. Jego seria zdjęć, zawierająca między innymi fotografię Stephen Bag, wyraża ideę archeologii przyszłości. Prezentując odciski produktów, artysta nawiązuje zarówno do śladów stóp na Księżycu, jak i prehistorycznych skamieniałości. Tym samym, podkreśla sprzeczność zakorzenioną w luksusowych produktach – ich ponadczasowość, a jednocześnie skamieniałość oraz roszczenia do teraźniejszości.

### 2.4.Zakończenie

Przeprowadzona analiza potwierdza hipotezę, że produkty wytwarzane przez firmę Louis Vuitton są produktami luksusowymi ze względu na fakt poszerzenia produktu o wartości dodane takie jak: rozpoznawalności marki, połączenia projektowania ze sztuką czystą, zatrudnienie znanych projektów i artystów.

Obecnie tworzenie produktów luksusowych to niezwykłe wyzwanie. Projektant powinien poszukiwać optymalnych rozwiązań konstrukcyjnych, próbując pogodzić zarówno trendy w modzie, jak i swoją indywidualność, a estetyka poszczególnych elementów z których składają się akcesoria, stanowić powinna wartość nowatorską, wyjątkową, a forma całości winna być tworzona od początku do końca. W takim rozumieniu możemy mówić o produkcie luksusowym, a nie tylko o masowym produkcie bez znamion jakości.

Kiedy artysta, czyli w tym momencie projektant, poszukuje właściwych sposobów przedstawienia zależności konstrukcji od bryły, manipulując efektami plastycznymi nadając właściwy i oryginalny wygląd wszelkich asortymentów, z dziedziny obuwia i akcesoriów to mówimy już o dziełach artystycznych.

Idąc dalej, gdy w produkcie luksusowym zauważalne są działania projektanta-artysty, który eksperymentował z rozwiązaniami plastycznymi, poszukiwał nowych technologii i

materiałów, poszerzając w ten sposób paletę środków wyrazu plastycznego, oczywiście uwzględniając zasady konstrukcyjne i technologiczne, to oryginalność i bezsprzeczne jego autorstwo powoduje, że produkt ten staje się dobrem luksusowym.

Takie kształtowanie osobowości projektantów to proces twórczy, że jest to właściwa droga, dowodzi firma Louis Vuitton pozostawiając projektantowi przestrzeń zarówno do działań artystycznych jak i komercyjnych.

Akcesoria i obuwie to sztuka użytkowa, ale może również posiadać cechy sztuki czystej udowodnia to firma LV. Takie podejście do projektowania powoduje to, że produkty te stają się produktami luksusowymi i nawet kiedy kupujący ma poczucie, że kupno takiej rzeczy jest na granicy sensu i jest efektem próżności to warto pomyśleć że dziś torba, czy but to obiekt kolekcjonerski, który nie rzadko z czasem staje się dobrą inwestycją lub historią przekazywaną z pokolenia na pokolenie.

**Literatura**


Altkorn, J., Kramer. T. (1998). *Leksykon marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Ankiel, M. , Stachowiak, M. (2016). Działania komunikacyjne marek luksusowych w mediach społecznościowych a zachowania konsumentów. *Handel Wewnętrzny*, *3* (362), 5-15

Berry, C.J. (1994). *The Idea of Luxury. A Conceptual and Historical Investigation*. Cambridge: University Press.

Bochańczyk-Kupka, D. (2014). Luksus i dobra luksusowe. *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, *176*, 97-108.

Castets, S. (2009), Eliasson, Olafur. W: Louis Vuitton: *Art, Fashion and Architecture*, Rizzoli, New York.

Fitelberg (2012). Pobrano z: http://www.davidzwirner.com/wp-content/uploads/2013/11/120710-YK-WWD-Feitelberg.pdf (01.12.2015).

Gasparina, J. (2009), 33 colors. W: Louis Vuitton: Art, Fashion and Architecture, Rizzoli, New York.

Hilton, M. (2004). The Lagacy of Luxury. *Journal of Consumer Culture*, *4*, s. 104.

Hudders, L., Pandelaere, L., Vyncke, P. (2013). Consumer Meaning Making: the Meaning of Luxury Brands in a Democratized Luxury World. *International Journal of Market Research*, *55* (3).

Hurt, A. (1995). Moralizing Luxury: The Discourses of the Governance of Consumption. *Journal of Historical Society*, *8,* 354.

Kapferer, J. (1997). Managing Luxury Brands. *Journal of Brand Management*, *4* (4), 251-260.

Kolarska-Bobińska, L. (red.). (2004), Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

KPMG (2012). *Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2012*. Pobrano z: www.kpmg.pl (27.02.2019).

KPMG (2014). *Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2014*. Pobrano z: www.kpmg.pl (27.02.2019).

KPMG (2019). *Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2014*. Pobrano z: www.kpmg.pl (10.01.2020).

Luxury Goods Worldwide Market Studeies, Bain & Company & Altagamma (2011). Pobrano z: www.bain.de. (27.02.2019).

Maertens, M. (2009), Plessi, Fabrizio. W: Louis Vuitton: Art, Fashion and Architecture, Rizzoli, New York.

Mead, R. (2009). Murakami, Takashi. W: Louis Vuitton: Art, Fashion and Architecture, Rizzoli, New York, s. 290-307.

Mortelmans, D. (2005). Sign Values of Distinction. The Concept of Luxury. *Semiotica*, *157* (1/4), 497-501.

Mortelmans, D. (2005). Sign Values of Distinction. The Concept of Luxury. *Semiotica*, *157* (1/ 4), 501.

Newerli-Guz, J. (2012). Produkty kosmetyczne jako produkty luksusowe. *Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej*, *72*, 46-51.

Newerli-Guz, J. (2013). Konsument produktów luksusowych – wybrane zagadnienia. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, *32*, 229-235.

O'Brien, G. (2009). Sprouse, Stephen. W: Louis Vuitton: Art, Fashion and Architecture, Rizzoli, New York, 354-361.

Plażyk, K. (2015). Funkcjonowanie rynku dóbr luksusowych w Polsce. *Studia Ekonomiczne*, *231*, 80-100.

Radziukiewicz, M. (2013). Akceptacja bogactwa i ludzi zamożnych w Polsce. *Konsumpcja i rozwój, 1*, 47-61.

Sikora T. (2012). *Zachowanie nabywców produktów luksusowych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Sikora, T. (2002). Pojęcie luksusu - definicje i cechy charakterystyczne. *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej*, *12*, 137.

Silverstein, M., Butman, J., Fiske, N. (2008), Trading Up: Why Consumers Want New Luxury and How Companies Create Them, Penguin Group, New York.

The New Word of Luxury, BCG (2010). Pobrano z: www.bcg.com (27.02.2019)

Wróblewska, K. (2016). Piękno i brzydota w ujęcie artystycznym i humanistycznym. W: S. Romecka-Dymek, A. Gałkowski, A. Grudzińska-Pham (red.). Łódź: Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łódź.

Katarzyna Caban-Piaskowska*
Maria Krasnodębska**
Anna Miarka***

# Rola naturalnych materiałów w designie i rzeźbie jako wartość w dobrach luksusowych

## Wprowadzenie

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
EGZEMPLARZ DLA AUTORA W CELU WERYFIKACJI, BEZ PRAWA DO DALSZEGO UDOSTĘPNIANIA

Artykuł jest analizą przypadku i ma na celu przybliżenie specyfiki rzeźby z naturalnych, głównie nieodnawialnych materiałów w kontekście tworzenia wartości dóbr luksusowych. Analiza dotyczy rzeźby oraz sztuki użytkowej. Tekst skupia się na rzemieślniczych metodach wytwarzania oraz relacji powstającej między twórcą a materiałem, którego użycie jest wartością i podstawą do przypisania dzieł do dóbr luksusowych. W tekście poruszono też zagadnienia związane z rynkiem sztuki tradycyjnej i użytkowej. Autorki wykorzystały obserwację oraz przykłady historyczne, a także wywiady z trzema współczesnymi artystami. Na tej podstawie przygotowana została analiza bazująca na studium przypadku (*case study*)[1] [Yin, 2014]. Wybór

* Dr, Katedra Wzornictwa, Wydział Wzornictwa i Architektury Wnętrz, Akademia Sztuk Pięknych w Łodzi, k.caban-piaskowska@o2.pl

** Mgr, Katedra Wzornictwa, Wydział Wzornictwa i Architektury Wnętrz, Akademia Sztuk Pięknych w Łodzi, mkrasnodebska59@gmail.com

*** Dr hab., Katedra Wzornictwa, Wydział Wzornictwa i Architektury Wnętrz, Akademia Sztuk Pięknych w Łodzi, amiarka@asp.lodz.pl

[1] Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dzięki dokładnemu i wielostronnemu obrazowi nielicznych przypadków danego zjawiska. Pogłębiona, wnikliwa i wielostronna analiza ma w założeniu zastąpić znaczne ilości danych stanowiące podstawę do opracowania statystycznego. Niekiedy może zastąpić metodę statystyczną lub metodę eksperymentalną.

metod badawczych był podyktowany: początkowym etapem prowadzonych badań, nietypowym charakterem zjawiska, chęcią wszechstronnej jego analizy oraz potrzebą lepszego zrozumienia współczesnych artystów. Badanie było prowadzone w latach 2010–2019.

## 1. Dobra luksusowe

Dobro luksusowe bardzo często jest definiowane poprzez własne cechy szczególne. Kapferer [1997, s. 251–260] wyróżnia sześć cech charakterystycznych dla dóbr luksusowych:

- znakomita jakość;
- bardzo wysoka cena;
- rzadkość i niepowtarzalność (wyjątkowość);
- estetyka;
- dziedzictwo;
- historia marki;
- zbytkowność, czyli to, że dane dobro nie jest niezbędne do egzystencji.

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
EGZEMPLARZ DLA AUTORA W CELU WERYFIKACJI, BEZ PRAWA DO DALSZEGO UDOSTĘPNIANIA.

Dobra luksusowe są nabywane m.in. wskutek ulegania ludzkim słabościom. Decyzjom o ich zakupie nieodmiennie towarzyszą emocje, ekstrawagancja i manifestacja pozycji społecznej [Sikora, 2002, s. 137]. Dostarczają one posiadaczom dodatkowej przyjemności, działają jednocześnie na wszystkie zmysły i stanowią immanentny element wyróżniający przedstawicieli klas rządzących [Bochańczyk-Kupka, 2014, s. 98]. Zakup dobra luksusowego może być także dobrą lokatą kapitału.

Zdaniem niektórych badaczy istnieje nowa forma luksusu, w której konsument jest mniej zainteresowany samym produktem, a bardziej ogólną aurą, która tworzy image [Silverstein, Butman, Fiske, 2008: 7; Hudders, Pandelaere, Vyncke, 2013, s. 69–90].

### 1.1. Zmiany postrzegania luksusu w Polsce

Rzeczownik luksus (łac. *luxus*) oznacza zbytek, przepych, wystawność, a przymiotnik luksusowy – zbytkowny, kosztowny, wystawny, wytworny, pełen przepychu, bardzo drogi [Bochańczyk-Kupka, 2014, s. 98].

Dążeniu do bogactwa nie sprzyja „kultura ubóstwa", ugruntowana w świadomości Polaków przez światopogląd religijny ukształtowany historycznie i kulturowo, z którego wynika krytyczny, wręcz niechętny stosunek do ludzi bogatych. Krytyka nie dotyczy samego bogacenia się, ale egoistycznego korzystania z bogactwa. Mimo że nie kwestionuje się prawa do własności (a więc również prawa do zysku) oraz do bogacenia się, osiągania wysokiego standardu materialnego i ponadprzeciętnego poziomu konsumpcji, ubóstwo jest cnotą. Reguły postępowania nakazują, by wspomagać potrzebujących i niezwykle ważną kwestią pozostają postulaty „czynienia słusznego użytku ze swego bogactwa" – innymi słowy, postulaty działań podejmowanych przez ludzi majętnych mających na celu pomoc społeczności, a także chorym, biednym, wykluczonym (na cele charytatywne). Na początku lat 80. ubiegłego stulecia niechęć do ludzi zamożnych i majętnych (zwłaszcza przedsiębiorców) przejawiało ponad 90% Polaków [Kolarska-Bobińska, red., 2004]. Niewątpliwie wpływ na takie postrzeganie miało podkopywanie przez lata socjalizmu etosu pracy. W socjalizmie w wyniku nacjonalizacji przemysłu oraz uspołecznienia wytwórczości i handlu zniszczono nie tylko przedsiębiorczość i indywidualną działalność gospodarczą w sferze produkcji i handlu, ale przede wszystkim pracowitość Polaków zorientowaną na osiąganie zysku. Ludzie pracowali wydajnie nie dla indywidualnego zysku, ale za niskie wynagrodzenie, co w połączeniu ze stałymi brakami dóbr konsumpcyjnych skutkowało niskim poziomem życia [Radziukiewicz, 2013, s. 49].

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

W ciągu kilkudziesięciu lat – od zapoczątkowanych przemian gospodarczych – w Polsce zmieniło się postrzeganie bogactwa i ludzi zamożnych. W świadomości społecznej ludzie bogaci są utożsamiani przeważnie z ludźmi o wysokich dochodach, bez finansowych ograniczeń, które dają znacznie większe możliwości i szanse życiowe. Coraz więcej osób ma przychylniejszy stosunek do bogactwa i bogacenia się. Korzystnie zmienia się również w społeczeństwie wizerunek ludzi zamożnych. Ceni się ich głównie za pracowitość i chęć do podejmowania ryzyka [Radziukiewicz, 2013, s. 47–61]. Wraz z bogaceniem się społeczeństwa coraz prężniej rozwija się w Polsce rynek dóbr luksusowych [Ankiel, Stachowiak, 2016, s. 7].

### 1.1.1. Rzeźba jako dobro luksusowe na rynku sztuki

Bezpośrednią przyczyną zainteresowania rynkiem sztuki dla ekonomisty czy analityka rynkowego jest wzrost jego (globalnego) znaczenia. Droga z rynku sztuki na rynek kapitałowy niesłychanie się skróciła; dystans między rynkiem sztuki, mało płynnym i uznawanym za arbitralny, a rynkiem kapitałowym zmniejszył się w sensie powiązań pieniężnych i kapitałowych, ale jednocześnie w związku z uwarunkowaniami instytucjonalnymi. W Polsce sytuacja ta jest nieco inna, gdyż oba rynki są od siebie nadal odległe. I nie wynika to z braku zaawansowania i „płytkości" rynku kapitałowego w Polsce, lecz raczej dzieje się tak ze względu na relatywną hermetyczność sztuki na procesy rynkowe w Polsce, ta sytuacja jednak coraz bardziej się zmienia. Niezależnie od sytuacji w Polsce, gdzie sztuka jest hermetyczna w stosunku do rynku, granice między sztuką a rynkiem wydają się zatarte [Lewicki, 2015, s. 5–24].

Dobra luksusowe coraz częściej są w kręgu zainteresowań badaczy z zakresu takich nauk, jak zarządzanie, socjologia, psychologia czy marketing. Pojmowanie luksusu ma silnie subiektywny charakter i zależy od wielu czynników [Dryl, Dziadkiewicz, 2014, s. 71–72]. W literaturze definicja produktu luksusowego odnosi się do relacji występujących między ceną a popytem, czyli do efektu Veblena, według którego popyt na produkty luksusowe rośnie wraz ze wzrostem ich cen [Leibenstein, 1950, s. 199–200].

Obecnie dzieła sztuki nieodmiennie zalicza się do obszaru dóbr luksusowych. W Polsce wraz ze wzrostem poziomu zamożności zmienił się sposób inwestowania. Polacy nie ograniczają się tylko do kupowania akcji spółek notowanych na giełdzie, lecz coraz częściej inwestują w sztukę, w tym także rzeźbę czy sztukę użytkową, które są przedmiotem analizy niniejszego artykułu. Z badań KPMG [2016] *Rynek dóbr luksusowych w Polsce* wynika m.in., że wśród osób o miesięcznych dochodach ponad 20 tys. zł brutto odsetek osób inwestujących w sztukę wynosi 18%, a 36% planuje taką inwestycję w najbliższej przyszłości.

Dzieła sztuki można zaliczyć do grupy aktywów emocjonalnych, które coraz częściej postrzegane są jako inwestycje. Pomocne dla inwestorów są liczne rankingi i indeksy cenowe dzieł sztuki, a jednymi z najbardziej znanych są te publikowane przez portal artprice.com [Caban-Piaskowska, Mielczarek, 2017, s. 54–55].

Socjologowie analizujący rynek sztuki zauważają, że coraz częściej objawiające się w nim mechanizmy wiele mówią o naturze współczesnego kapitalizmu, a rynek ów stał się przedmiotem wzmożonej aktywności inwestorów [por. Hutter, Throsby, 2008; Karpik, 2010; Boltanski, Thevenot, 2011]. I nie chodzi tu tylko o kolekcjonerów dzieł sztuki, właścicieli fortun czy też marszandów, ale przede wszystkim o inwestorów instytucjonalnych, którzy coraz częściej traktują inwestycje w dzieła sztuki jako jedną z form tzw. inwestycji alternatywnych.

Takim dobrem luksusowym stała się rzeźba, która jeszcze bardziej zyskuje na wartości, gdy jest wytwarzana z materiałów naturalnych nieodnawialnych lub trudno odnawialnych.

## 2. Rzeźba – istota i znaczenie

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

Współczesna rzeźba dzieli zainteresowanie trzema wymiarami z nową dyscypliną kreacji – sztuką użytkową. Tradycja myślenia o rzeźbie najczęściej wiąże się z kunsztowną obróbką tradycyjnych materiałów, takich jak drewno czy kamień. W wypadku sztuki użytkowej najczęstszym odruchem odbiorców jest umiejscawianie tej dyscypliny w sferze nowoczesnych technologii i materiałów, będących owocami najnowszych odkryć przemysłu materiałowego. Czy taki podział jest właściwy i zasadny? Zapewne nie można jednoznacznie i wyczerpująco odpowiedzieć na tak postawione pytanie, warto jednak spróbować przeanalizować to zagadnienie i wyciągnąć pewne wnioski, nawet jeśli przybiorą one formę kolejnych pytań i zagadnień do zbadania.

Aby uporządkować to zagadnienie, przyjęto, że z badań wyłączona zostanie rzeźba konceptualna, awangardowa, realizująca się na pograniczu innych sztuk, takich jak wideo, literatura, akcja itp. Co prawda, w XX w. definicja rzeźby rozszerzyła się o inne aktywności międzydyscyplinarne. Sam termin „rzeźba" odnoszący tę dyscyplinę twórczą w języku polskim do konkretnego aktu rzemieślniczego: rzeźby, a więc rzezania, wycinania narzędziem w materiale, stał się tylko umowną formułą. Dziś bardziej przypomina on o starożytnym pochodzeniu rzeźby, niż jest jej współczesną definicją [Kurkowska, 1949, s. 13].

Tak więc w niniejszym artykule skupiono się na rzeźbie, najogólniej mówiąc, warsztatowej, materiałowej, której powstanie da się odnieść do

działań wymagających rzemieślniczego zaplecza. Taki rodzaj rzeźby najbliższy jest chyba tym działaniom, które kojarzymy ze współczesnym designem. Można nawet chyba zaryzykować stwierdzenie, że sztuka użytkowa w wielu miejscach zastąpiła rzeźbę, zwłaszcza w odczuciu odbiorców, klientów, ogólnie mówiąc – „na rynku".

## 2.1. Wartość dobra luksusowego zależna od użytych naturalnych materiałów rzeźbiarskich – zarys historyczny

Nawet pobieżne przytoczenie przykładów z historii sztuki pozwala znaleźć analogię między pracą historycznego kamieniarza, snycerza czy złotnika. W swoim czasie, poza obróbką materiału i wykonaniem przedmiotu o funkcji użytkowej dla odbiorcy, dostarczał on rynkowi także wytwory, które oprócz waloru użytkowego miały wartość estetyczną. Zależność między funkcją użytkową, wartością materialną i wartością estetyczną zawsze była specyficzną, płynną relacją i daje obraz tego, jak kształtowała się sztuka i myślenie odbiorcy na przestrzeni wieków aż do czasów obecnych, gdy rzemiosło użytkowe wyemancypowało się w postać odrębnej dyscypliny, jaką jest design.

Typowym porównaniem jest relacja między użytkową sztuką starożytnej Grecji i Rzymu. W Grecji nabywcy rzeźb i wytworów rzemiosła artystycznego większą wartość przypisywali kunsztowi obróbki i walorom formalnym dzieła. W starożytnym Rzymie natomiast, mimo pozornie podobnego podejścia do odbioru sztuki (Rzymianie mieli się przecież za spadkobierców tradycji greckiej), dało się zauważyć regułę, że kunszt wykonania i formalne aspekty dzieła ustąpiły respektowi wobec wartości materialnej zastosowanego materiału. Artystyczna obróbka stała się więc trochę „dodatkiem" do ceny rynkowej kruszcu czy innego drogiego materiału, często będącego przedmiotem prestiżowego obrotu handlowego, dającego handlarzom możliwość zrobienia majątku. Mowa tu nie tylko o materiałach najbardziej znanych, takich jak złoto, srebro czy marmur, ale także o wielu dziś już niewykorzystywanych jako przedmiot obrotu czy masowego handlu [Makowiecka, 2010].

Za przykład tych, które nie są już w użyciu, może posłużyć bursztyn czy też zupełnie dziś nieznany sapropelit lub lignit – te ostatnie materiały to nietypowe formy zestaleń, jakie tworzy węgiel brunatny, dziś niemający

zupełnie znaczenia nawet jako materiał energetyczny, w starożytności zaś były traktowane jako względnie cenny i popularny materiał półszlachetny do wyrobu ozdób. Tradycja rzemiosła, biżuterii i kameralnej rzeźby lignitowej rozpowszechniła się w Rzymie dzięki kulturze Celtów. Ten ostatni przykład pokazuje, że kwestia popularności, czy mówiąc dzisiejszym językiem, kwestia mody, trendu jest zjawiskiem zawsze aktualnym i że w praktyce zmienia się jedynie przedmiot uznania i popularności rynkowej [Makowiecka, 2010]. Zasada ta jest jednym z punktów wyjściowych do zastanawiania się nad zagadnieniem trendów i tradycji w użyciu materiałów rzeźbiarskich dzisiaj.

Drugim ciekawym zjawiskiem, wartym zanalizowania na podstawie współczesnych przykładów, jest popularność jakiegoś materiału do obróbki realizacyjnej, wynikająca ze współczesnych możliwości technicznych, pozwalających na swobodne i masowe (a więc niedrogie) przekształcanie danego materiału. Jako przykład zależności między łatwością obróbki materiału a jego popularnością użytkową, będącą podstawą użycia trendu, może posłużyć klasyczny materiał kamieniarski, jakim jest granit. Ta kwarcowa skała przez setki lat nie była traktowana jako wartościowy materiał rzeźbiarski ze względu na relatywnie uciążliwą obróbkę. Dopiero pojawienie się w XX w. narzędzi widiowych i diamentowych spowodowało masowe zainteresowanie rzeźbiarzy i rzemieślników (w konsekwencji – także projektantów) tym materiałem. Dziś dzięki współczesnym metodom obróbki projektanci mogą proponować ten materiał do nawet najbardziej skomplikowanych rozwiązań formalnych.

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytet Gdański

Co więcej, pojawiły się nowe metody, pozwalające osiągnąć efekty wizualne niemożliwe nawet do wyobrażenia w czasach historycznych. Warto tutaj wspomnieć o możliwościach cięcia kamienia linkami stalowymi, wodą, laserem itp., o polerowaniu tarczami silikonowymi, wreszcie o tzw. płomieniowaniu.

Wszystkie te przykłady mają też niewątpliwie związek z historycznymi zasadami tworzenia się reakcji konsumenckich. Wspomniany już sapropelit i bursztyn były produktami lokalnymi (w bardzo szerokim rozumieniu tego pojęcia). Ozdoby z tych materiałów miały dla nabywców w Rzymie urok egzotyki i prestiż dóbr importowanych, niezależnie od ich realnej wartości jako materiału, np. w porównaniu ze złotem i srebrem. W tamtej epoce import wiązał się dodatkowo z niebezpieczeństwem, co podnosiło

wartość względną i mogło powodować powstawanie dodatkowych symbolicznych odniesień stymulujących konsumentów [Makowiecka, 2010].

W dzisiejszych czasach dostępność materiału jako czynnik wzrostu popytu nabrała innego znaczenia, odmiennego od czasów historycznych. Wyrazistym przykładem jest nadal bursztyn. Jego ustawicznie rosnąca cena nie jest już związana z wysokim kosztem uzyskania z powodu ryzyka, jakie ponosili kupcy wędrujący „bursztynowymi szlakami". Dzisiaj unikatowość i cena tego materiału są dyktowane przez coraz szybszy i nieunikniony proces kurczenia się złóż naturalnych, zwłaszcza tak rzadko spotykanego materiału, jak bursztyn. To w wymuszony sposób śrubuje cenę i powoduje coraz mniej przewidywalne reakcje rynku, oparte na komunikatach ze strony odbiorców.

Zasada ta stosuje się także do złóż pozornie trudno wyczerpywalnych, takich jak kamieniołomy czy złoża rud. Założona przez wielu przedsiębiorców dalekosiężna strategia obrotu takimi nieodnawialnymi źródłami materiału powoduje, że już obecnie można przewidzieć moment wyczerpania się niektórych zasobów materiałów, takich jak marmur o konkretnych walorach fizycznych i barwnych. Ma to również wpływ na postawy konsumenckie, niekiedy silnie deformowane przez aurę spekulacji i histerii wokół dostępności dóbr.

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

Jako drastyczny przykład należy tu podać naturalny materiał plastyczny (także rzeźbiarski) pochodzenia zwierzęcego. Pojęcie to jest dość rozległe, obejmuje zarówno klasyczny materiał kostny, jakim jest kość słoniowa, jak i wszelkiego rodzaju ewolucyjne wytwory skórne megafauny, to jest róg, szylkret etc. Historycznie łatwa do prześledzenia jest droga, jaką przechodził niejeden materiał rzeźbiarski takiego pochodzenia na rynku – od odkrycia, przez coraz większą popularność, aż do schyłku wywołanego zanikaniem „złoża". Przykładów jest wiele, cechą wspólną wszystkich jest tragiczny los kolejnych gatunków, które sprowadzone do roli złoża, ulegały brutalnej eksterminacji dla zaspokojenia potrzeb klienteli [Kruczkowska, 2017].

To zjawisko ma swój smutny finał we współczesności. Obecnie jesteśmy świadkami wymierania kolejnych gatunków megafauny, które mają nieszczęście być wyposażone przez naturę w jakiś „kosztowny" i atrakcyjny z punktu widzenia koneserów rzemiosła dodatek do ciała. Kość słoniowa, dziś już zabroniona jako przedmiot handlu, nadal jest przyczyną śmierci wielu słoni. W czasach gdy racjonalna hodowla zwierząt przydatnych

użytkowo osiągnęła chyba pułap swoich możliwości, nadal jest prowadzony bezrozumny proceder łowieckiego holocaustu. Tragiczna w swojej prostocie jest zasada „smaku ogryzanego ciasteczka". Im mniej egzemplarzy jakiegoś gatunku pozostaje przy życiu, tym bardziej horrendalne ceny osiąga surowiec, którego źródłem jest dany gatunek. To wpływa na liczniejsze zainteresowanie kłusowników danym coraz mniej licznym gatunkiem. Motywacja handlarzy, a w szczególności odbiorców takiego materiału jest szczególnie interesująca jako przedmiot badań, oczywiście wykracza to poza temat niniejszej pracy [International Union for Conservation of Nature, 2012]. Przykład ten przytoczono głównie w celu przedstawienia złożoności zjawiska, jakim jest postawa konsumencka i jej wpływ na postawy projektantów. Przesłanie przykładu z surowcami odzwierzęcymi jest tutaj jasne – w większości cywilizowanych krajów oficjalne stanowisko społeczne potępia eksterminację zwierząt. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na moralny aspekt użycia tego typu surowców. Artyści i projektanci decydujący się na użycie takich materiałów stają się współodpowiedzialni za wymieranie gatunków zwierząt. Zestawienia te pozwalają stworzyć uniwersalny model zależności między postawami konsumentów a użyciem tradycyjnych, podkreślmy, nieodnawialnych lub trudno odnawialnych materiałów realizacyjnych. Nawet drewno jako materiał snycerski łatwo staje się materiałem deficytowym, jeśli zostanie zaburzona relacja między powstawaniem zasobów a ich eksploatacją. Nie chodzi tu tylko o takie oczywiste negatywne działanie, jak masowa wycinka lasów pod uprawę. Ma na to wpływ specyfika każdej z dziedzin rzemiosła, zajmująca się wykorzystaniem konkretnych cech jakiegoś drewna. Często dorobek tradycji determinuje procesy i warunki, które trudno wypełnić samą tylko wolą nabywcy czy realizatora, niezależnie od włożonych nakładów finansowych.

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

Przykładem może być użycie sezonowanego drewna pochodzącego z wyselekcjonowanych, odpowiednio dojrzałych w naturze egzemplarzy konkretnych gatunków drzew. Przedstawiony przykład dotyczy unikatowej dziedziny rzemiosła – lutnictwa, które święci coraz większe triumfy na współczesnym rynku craftu. Popularyzacja muzyki, metod nauczania, coraz większa dostępność internetowych tutoriali gry na instrumentach powodują, że w stosunku do ubiegłych stuleci zawód lutnika (np. robiącego gitary) stał się bardziej powszechny. Wiele firm zajmujących się produkcją lub

ręcznym wytwarzaniem gitar zużywa coraz większe ilości materiału. Tymczasem materiał ten, jak uczy doświadczenie minionych pokoleń, wzrasta powoli, nie nadążając za potrzebami rynku. Historie sławnych lutników przeszłości wskazują wręcz, że niekiedy rodzic sadził drzewo, z którego dopiero potomek mógł stworzyć dobry instrument. W dobie dzisiejszego przyspieszenia, w tym także postaw konsumenckich, takie spokojne budowanie renomy i płynności wytwórczej jest skrajnym, nierealnym anachronizmem [Kamiński, Świrek, 1972].

Wróćmy zatem do zasygnalizowanej relacji między wytwórcą, materiałem a odbiorcą. Mamy tutaj specyficzny układ. W centrum uwagi jest chyba najbardziej materiał – w wypadku tradycyjnych materiałów jego niezbywalną cechą jest to, że jest to dobro zastane. Żaden zamiennik nie jest w stanie odwzorować w pełni jego cech estetycznych i prestiżowych. Możliwe jest oczywiście zastąpienie części cech nowoczesnymi materiałami, przykład lutnictwa jest tutaj ewidentny, korpusy instrumentów niższej klasy powstają często nie tylko z wszelkiego rodzaju sklejek drewnianych, ale także z laminatów syntetycznych. Zauważalne jest, że wartość przedmiotu wykonanego z materiału klasycznego, tradycyjnego, oparta jest na unikatowości złożenia się kilku cech w jednej materii – a więc np. trwałość skóry naturalnej, ciepło, jakie daje, i piękno. Zdaniem licznych odbiorców wygląd idzie w parze z walorami zdrowotnymi, sprawdzonymi w kontakcie z ciałem człowieka – mowa o galanterii skórzanej.

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

To wszystko powoduje, że nawet najbardziej racjonalne podejście do używania zamienników w projektowaniu zawsze jest konfrontowane z opiniami dotyczącymi użycia tradycyjnego materiału, ze sformułowaniami: „nie ma to jak naturalne drewno" albo „kamień to zawsze kamień, a nie jakieś konglomeraty" itp.

## 3. Współczesna relacja twórca–materiał w procesie powstawania dóbr luksusowych. Analiza na podstawie wybranych przykładów

Niniejsza analiza przypadku powstała na podstawie wywiadów z trzema współczesnymi artystami. Badanie było prowadzone w latach 2010–2019.

W kontekście tradycyjnych materiałów można zaryzykować stwierdzenie, że umiejętności rzemieślnicze są nieodzowną komponentą kompetencji rzeźbiarza czy projektanta. Istotne są także świadomość materiału oraz wiedza, jak nie zmarnować wybranego surowca naturalnego. Ma to znaczenie zwłaszcza w kontekście aktualnych w dzisiejszych czasach dążeń do uzyskania ekologicznych rozwiązań i filozofii *zero waste*. Można zatem zauważyć, jak istotną rolę odgrywa znajomość i świadomość materiału, jego zalet i ograniczeń, a także możliwości, jakie dają współczesne narzędzia. Zarówno rzeźbiarz, jak i designer, decydując się na użycie naturalnego, nieodnawialnego materiału, powinni dysponować znaczną wiedzą na jego temat i, korzystając z owej wiedzy, podejmować próby stworzenia nowej wartości estetycznej oraz użytkowej.

Interesującym przykładem w tych dywagacjach może być projektant biżuterii, artysta i złotnik Andrzej Adamski, który od czterdziestu lat wykorzystuje bursztyn w swojej twórczości. Specjalizuje się w wyrobie biżuterii unikatowej oraz niewielkich przedmiotów użytkowych, jak galanteria biurowa. O wyborze bursztynu jako głównej osi swojej twórczości mówi w bardzo szczególny sposób: ,,Od pierwszego kontaktu był i pozostaje mistrzem, bardzo cierpliwym nauczycielem. Pokazywał mi moje błędy, potrafił zadrwić, by w niektórych formach nawet się unicestwić, gdy bardzo chciałem postawić na swoim. Jest naturalnym partnerem i współautorem większości moich prac. Wciąga w dyskusję, podsuwa tematy lub pomaga znaleźć odpowiedź na pytania stawiane przez innych. Gdy nie dostrzegam tego, na co chce zwrócić moją uwagę, staje się milczący. Milczący bursztyn to porażka" [Andrzejczak, 2018, s. 38]. Adamski zwraca uwagę na osobisty charakter relacji między twórcą a materiałem naturalnym. Mówi o bursztynie jako nauczycielu rzemiosła oraz pokory w stosunku do wyjątkowych i unikatowych wytworów natury. Wspomina o znaczeniu wyjątkowości każdego egzemplarza bursztynu, co w pewien sposób narzuca tworzenie unikatowych obiektów oraz rezygnację z produkcji seryjnej. Bez problemu można to stwierdzenie przenieść w kontekst innych naturalnych materiałów, takich jak drewno posiadające za każdym razem wyjątkowy układ słojów czy kamień, którego każdy z fragmentów charakteryzuje się unikatowym użyleniem. Należy w tym miejscu poruszyć kwestię rzemieślniczego szacunku do materiału oraz konieczności uświadomienia artystom czy wzornikom oraz odbiorcom wyjątkowości każdej z wykorzystywanych

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

brył. Świadczy to także o odpowiedzialności, jaką bierze na siebie twórca, korzystając z naturalnego, niemożliwego do dokładnego odtworzenia materiału [Andrzejczak, 2018, s. 38–40].

Przykład ten pozwala stwierdzić, że przedmioty, do których wytworzenia wykorzystano naturalne surowce, w dużej mierze mogą nosić znamiona dóbr luksusowych. W związku z tym posiadanie tego typu obiektów może świadczyć o statusie społecznym właściciela, jego preferencjach estetycznych oraz statusie majątkowym. Naturalne materiały bardzo często cechują się trwałością. Istnieje też możliwość ich renowacji w wypadku uszkodzenia czy zarysowania. To połączenie cech może być przyczyną wciąż rosnącego popytu na produkty pochodzenia naturalnego.

O znaczeniu tradycyjnych technologii w kontekście rzeźby w kamieniu wspomina rzeźbiarz Michał Jackowski. W swojej twórczości nie rezygnuje ze zdobyczy technologicznych ostatnich dziesięcioleci, mimo to kładzie nacisk na znajomość tradycyjnych technik kamieniarskich i podkreśla niemożność ich zastąpienia na niektórych etapach pracy. W wywiadzie udzielonym dla portalu rynekisztuka.pl powiedział: „Przeszedłem klasyczną szkołę pracy w kamieniu z gipsowym modelem i punktownicą, od tradycyjnych narzędzi, typu młotek i dłuto, po elektronarzędzia i pneumatyczne młotki, na szlifierkach, a nawet cyfrowych narzędziach kończąc. Nic jednak nie zastąpi ręcznej pracy przy ostatnim, decydującym o wyglądzie rzeźby centymetrze. Dlatego wykończenie marmuru zabiera wiele dni pracy pilnikami, papierami ściernymi, dłutkami" [Zahorska, 2016].

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

Michał Jackowski w tymże wywiadzie wspomina także o czysto rzemieślniczym etapie pracy kamieniarskiej. Ten czas poświęcony na cyzelowanie powierzchni zawiera w sobie niewiele pracy twórczej i jest głównie pokazem rzemieślniczych umiejętności ręcznej obróbki kamienia. Większość istotnych dla wyglądu dzieła decyzji zostaje podjęta o wiele wcześniej, w tym czasie pozostaje głównie cierpliwa praca z materiałem, mająca na celu wydobycie pełni jego piękna [Zahorska, 2016].

Jak już wcześniej wspomniano, podczas pracy w tradycyjnym materiale często między twórcą a dziełem tworzy się szczególna więź. Niekiedy ta relacja jest na tyle silna, że uniemożliwia wprowadzenie stworzonego dzieła na rynek sztuki. Innymi słowy: artysta z troski o rzeźbę lub z przywiązania pozostawia dzieło we własnej kolekcji. Przykładem takiego podejścia jest polska rzeźbiarka mieszkająca w okolicach Drezna Małgorzata Chodakowska.

Z wypowiedzi artystki wynika, że w obrót rynkowy wprowadza ona jedynie rzeźby wykonywane w technikach umożliwiających multiplikację, takich jak odlew w brązie. Liczne rzeźby wykonane z drewna artystka eksponuje we własnej posiadłości. Można łatwo zrozumieć takie podejście. Rozstanie z obiektem będącym owocem wielomiesięcznej pracy może być co najmniej trudne [Lewczuk, 2018]. To zjawisko powoduje zmniejszenie podaży tego typu obiektów. Niska podaż może wzmocnić ich luksusowy charakter oraz budzić pożądanie posiadania u konsumentów.

Użycie naturalnych materiałów może mieć istotne znaczenie dla nabywców obiektów unikatowych, zarówno wytworów rzeźbiarskich, jak i sztuki użytkowej. Materiały, takie jak drewno czy kamień, sprzyjają tworzeniu opowieści o produkcie i wpisaniu go w intrygujący odbiorcę kontekst metodą storytellingu. Istotnym aspektem jest też zaufanie, jakie wzbudzają trwałe, ponadczasowe materiały. Mówiąc o rynku sztuki i sztuki użytkowej, warto też wspomnieć o znaczeniu unikatu. Wyjątkowość obiektu jest dla odbiorcy zaletą. Użycie naturalnych materiałów często jest gwarancją tej wyjątkowości i wartości. Korzystne dla wprowadzania na rynek tego typu produktów może być też tworzenie niewielkich, oznaczonych serii, zapewniających potencjalnego klienta o unikatowości obiektu.

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

## Podsumowanie

Rzeźba może być dobrem luksusowym, a zastosowanie naturalnych, nieodnawialnych materiałów jeszcze bardziej podnosi jego wartość jako dobra luksusowego. Przedstawiona analiza zarysowuje zagadnienia związane z aktualnym postrzeganiem obiektów wykonanych z materiałów naturalnych, w szczególności o nieodnawialnym charakterze. Ich wartościowanie jest niewątpliwie nierozerwalnie związane z wyjątkowością materiału, wiedzą potrzebną do obróbki oraz trwałością obiektów finalnych. Ich ponadczasowość może wywoływać w posiadaczu poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Artykuł ten może stanowić punkt wyjścia do dalszych badań na temat relacji twórca/projektant–materiał–odbiorca.

Interesującą kwestią do zbadania w kolejnych publikacjach może być analiza relacji projektanta niezajmującego się bezpośrednią pracą materiałową z wykonywanym na jego zlecenie obiektem. Możliwe, że w tym

wypadku twórca będzie reprezentował odmienne, mniej osobiste podejście zarówno do materiału, jak i wykonanego z niego przedmiotu. Może to sprawić, że praca projektowa będzie przebiegać z mniejszym namaszczeniem, za to z większą swobodą i chęcią do eksperymentów.

## Literatura


Andrzejczak M. (2018), *Bursztyn jest dla mnie mistrzem – rozmowa z Andrzejem Adamskim*, „Polski Jubiler", nr 5.

Ankiel M., Stachowiak M. (2016), *Działania komunikacyjne marek luksusowych w mediach społecznościowych a zachowania konsumentów*, „Handel Wewnętrzny", nr 3 (362).

Bochańczyk-Kupka D. (2014), *Luksus i dobra luksusowe*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach", nr 176: *Kategorie i teorie ekonomiczne oraz polityka gospodarcza*.

Boltanski L., Thevenot L. (2011), *On Justification: Economies of Worth*, Princeton University Press, Princeton.

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
EGZEMPLARZ DLA RECENZENTA WYDAWNICTWA NIEZATWIERDZONY DO KOLEJNEGO UDOSTĘPNIANIA

Caban-Piaskowska K., Mielczarek M. (2017), *Relatywizacja wartości dzieła sztuki w procesie komercjalizacji – punkt widzenia konsumenta*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 501.

Dryl W., Dziadkiewicz A. (2014), *Wpływ designu na decyzje zakupowe konsumentów dóbr luksusowych*, „Zarządzanie i Finanse", t. 12, nr 2.

Hudders L., Pandelaere L., Vyncke P. (2013), *Consumer Meaning Making: the Meaning of Luxury Brands in a Democratized Luxury World*, „International Journal of Market Research", vol. 55, no. 3.

Hutter M., Throsby D. (2008), *Beyond Price: Value in Culture, Economics and the Arts*, Cambridge University Press, Cambridge.

International Union for Conservation of Nature (2012), IUCN Red List Categories and Criteria: Version 3.1., Gland.

Kamiński W., Świrek J. (1972), *Lutnictwo. Wstęp do sztuki lutniczej*, Polskie Wydawnictwo Muzyczne, Kraków.

Kapferer J. (1997), *Managing Luxury Brands*, „Journal of Brand Management", vol. 4, no. 4.

Karpik L. (2010), *Valuing the Unique: The Economics of Singularities*, Princeton University Press, Princeton.

Kolarska-Bobińska L. (red.) (2004), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

KPMG (2016), *Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2016*, KPMG.pl.

Kruczkowska M. (2017), *To punkt zwrotny w ratowaniu słoni afrykańskich!*, „Gazeta Wyborcza" 1.01.2017, http://wyborcza.pl/7,75399,21192009,to-punkt-zwrotny-w-ratowaniu-sloni-afrykanskich.html (dostęp: 28.10.2018).

Kurkowska H. (1949), *O zmianach znaczeń wyrazów*, „Poradnik Językowy", z. 3.

Leibenstein H. (1950), *Bandwagon, Snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand*, „The Quarterly Journal of Economics", vol. 64 (2).

Lewczuk A. (2018), *Mistrz i Małgorzata – wywiad z Małgorzatą Chodakowską*, Swiatrezydencji.pl, http://www.swiatrezydencji.pl/design/nazwisko-z-marka/mistrz-i-malgorzata-wywiad-z-malgorzata-chodakowska (dostęp: 18.05.2018).

Lewicki M. (2015), *Wycenić ideę. Z rynku sztuki na giełdę i z powrotem. Analiza procesów wartościowania i wyceny na przykładzie rynku sztuki*, „Psychologia Ekonomiczna", nr 7.

Makowiecka E. (2010), *Sztuka Rzymu. Od Augusta do Konstantyna*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.

Radziukiewicz M. (2013), *Akceptacja bogactwa i ludzi zamożnych w Polsce*, „Konsumpcja i Rozwój", nr 1.

Sikora T. (2002), *Pojęcie luksusu – definicje i cechy charakterystyczne*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej", 12.

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
EGZEMPLARZ DLA AUTORA W CELU WYKORZYSTANIA BEZ PRAWA DO DALSZEGO UDOSTĘPNIANIA

Silverstein M., Butman J., Fiske N. (2008), *Trading Up: Why Consumers Want New Luxury and How Companies Create Them*, Penguin Group, New York.

Yin R.K. (2014), *Case Study Research Design and Methods*, 5th ed., Sage, Thousand Oaks, C.A.

Zahorska K. (2016), *Tchnąć życie w kamień – wywiad z Michałem Jackowskim*, Rynek i Sztuka, 21.12.2016, http://rynekisztuka.pl/2016/12/21/michal-jackowski-wywiad/ (dostęp: 20.10.2018).

## STRESZCZENIE

Rynek dóbr luksusowych bardzo się zmienił na przestrzeni wieków. Dobra, które kiedyś były dostępne dla nielicznych, obecnie mają większe grono nabywców, z kolei przedmioty i materiały, które kiedyś były uznawane za pospolite, obecnie zyskują na wartości i stają się dobrami luksusowymi. Niniejszy artykuł przedstawia wybór zagadnień związanych z funkcjonowaniem na rynku dóbr luksusowych – można do nich zaliczyć rzeźbę i design, do których wytworzenia używane są naturalne materiały. Istotną kwestią jest dokładne określenie obszaru badań w tych rozległych dziedzinach. W związku z tym autorzy artykułu postanowili skupić się na pochodzących z natury materiałach nieodnawialnych lub trudno odnawialnych. Stąd też w artykule określenie „naturalne" ogranicza się w domyśle do uściślonego

węższego znaczenia. Na potrzeby tekstu pojęcie „rzeźba" zostało zawężone do klasycznej rzeźby materiałowej, z wyłączeniem sztuki instalacji czy nowych mediów.

SŁOWA KLUCZOWE

dobra luksusowe, rzeźba, naturalne materiały, sztuka użytkowa, rynek sztuki

THE USE OF NATURAL MATERIALS IN DESIGN AND SCULPTURE AS A VALUE IN LUXURY GOODS (SUMMARY)

The luxury goods market has changed a lot over the centuries. The goods that were once available to the few have a larger group of buyers, and the items and materials that were once considered to be commonplace now gain value and become luxury goods. The following article presents a selection of issues related to the functioning of the market from luxury goods, which include sculpture and products of design, for the manufacture of which natural materials are used. An important issue is the precise definition of the research area in these very wide areas. Therefore, the authors of the article decided to focus on non-revolving or hard-renewable materials from nature. Hence, in the article, the term "natural" is confined to implicitly narrower meaning. For the needs of the text, the concept of sculpture has been narrowed down to classical material sculpture, excluding the art of installations or new media.

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Pobrano z czasopisma Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

KEYWORDS

luxury goods, sculpture, natural materials, applied art, art market

**ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 3/2016 (22), 77-89**
*data przesłania 13.09.2016/ akceptacji artykułu 30.10.2016*

**dr Katarzyna Caban-Piaskowska**
Wydział Tkaniny i Ubioru
Akademia Sztuk Pięknych im. W. Strzemińskiego w Łodzi

# PROMOWANIE MARKI– STUDIUM PRZYPADKÓW

## Wstęp

Wśród studentów i absolwentów uczelni artystycznych w ostatnich latach można zaobserwować trend do świadomego promowania swoich marek. Część artystów decyduje się na funkcjonowanie pod swoim nazwiskiem, inni tworzą marki modowe, jubilerskie oraz ogólnie artystyczne pod inną nazwą. Coraz więcej z nich zauważa, że najważniejszą rzeczą przy prowadzeniu swojej marki, w tym także rozpoznawalności nazwiska artysty, jest zaistnienie w świadomości potencjalnych klientów[1]. Dlatego też starają się dokładać wszelkich starań by się tak stało.

W literaturze znaleźć można wiele różnych definicji marki. Dla potrzeb tego artykułu zostanie przyjęta jedna najszersza i najbardziej adekwatna do świata artystów - projektantów.

## Cel, przedmiot i metoda badań

Celem artykułu było poznanie sposobów promowania marek młodych projektantów, a także poznanie ich opinii o celowości takiego działania oraz tego na ile świadomie sięgają po narzędzia promocji. Badania empiryczne w zakresie marek były prowadzone wśród wybranych studentów i absolwentów Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi.

Badania przeprowadzono w latach 2014 – 2016 wśród studentów III roku studiów licencjackich oraz I i II roku studiów magisterskich, a także absolwentów Akademii Sztuk Pięknych im. W. Strzemińskiego w Łodzi z kierunku Tkanina i Ubiór. W badanej grupie próbnej było 126 studentów. Do analizy przypadku wybrano 3 marki. Dobór próby był celowy. Wybór był podyktowany zróżnicowaniem podejściem twórców do zarządzania marką. W celu pogłębienia wiedzy z dwójką artystów przeprowadzono wywiad.

[1] Porównaj: M. Karpińska-Krakowiak *The effects of social networking sites on consumer–brand relationships [Wpływ serwisów społecznościowych na relacji konsument-marka],* „Journal of Computer Information Systems", Volume 56 Issue 3, Spring 2016, s. 204 -210, K. Kulej *Praca nad wizerunkiem [Work on the image]*, „Polski jubiler", nr 3/2013, s. 18-19.

Dane uzyskano technikami obserwacji i wywiadów. W opracowaniu wyników zastosowano metodę analizy przypadku. Metoda ta jest jedną z metod badań naukowych, która umożliwia uzyskanie dokładnego i wielostronnego obrazu nielicznych przypadków danego zjawiska, celem uzyskania wniosków empirycznych. Analiza ta ma w założeniu zastąpić znaczne ilości danych mogące być podstawą do opracowania statystycznego[2].

**Marka i cele zarządzania marką z perspektywy wiedzy marketingowej**

Jednym z najważniejszych celów marketingu jest stworzenie marki. Budowanie jej jest procesem twórczym, który musi być oparty na bardzo silnych podstawach. Markę muszą charakteryzować niepowtarzalność i indywidualizm. Jest to bardzo często synonim jakości, trwałości oraz gwarancji produktu. To głównie pozwala identyfikować firmy[3].

Marka może być nazwą, znakiem (w tym także towarowym), terminem, symbolem, wzorem lub kombinacją tych elementów. Ma na celu ułatwienie nabywcy rozpoznania dóbr i usług danego sprzedawcy oraz odróżnienie ich od produktów konkurencyjnych. Może składać się z części werbalnej, czyli nazwy i niewerbalnej czyli logo[4].

W literaturze przedmiotu można zauważyć różne podejścia do nadawania nazw firmie. W świecie mody bardzo często marka jest własnym nazwiskiem twórcy bądź akronimem imion jego najbliższej rodziny. Jest to najbardziej uniwersalne rozwiązanie. Zdarzają się też nazwy o ukrytym znaczeniu.[5]

W celu dotarcia do potencjalnego klienta warto wykreować markę. Istniej bardzo wiele różnych narzędzi, które temu służą. Należą do nich media masowe, wystawiennictwo, a teraz coraz bardziej popularne media społecznościowe[6].

**Rola mediów społecznościowych w zarządzaniu marką**

Kaplan i Haenlein definiują media społecznościowe jako „grupę bazujących na internetowych rozwiązaniach aplikacji, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0, które to umożliwiają

---

[2] J. Pieter *Ogólna metodologia pracy naukowe [*The general methodology of scientific work*]*, Ossolineum, Wrocław 1967.

[3] J. Altkorn *Strategie marki w marketingu międzynarodowym [*Brand strategies in international marketing*]*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 1999, s.38.

[4] Ph. Kotler *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola [Marketing - analysis, planning, implementation and control],* W – wa 1994, s.410.

[5] K. Kulej, *Praca nad wizerunkiem [Work on the image]*, Polski jubiler, nr 3/2013.

[6] Porównaj: D. Clark Reinventing *Your Personal Brand*, Harvard Business Review, March 2011, Ch. Kohli, R. Suri, A. Kapoor *Will social media kill branding?*, „Harvard Business Review", January 2015.

tworzenie i wymianę wygenerowanych przez użytkowników treści". Media społecznościowe służą do komunikacji i wymiany informacji z innymi użytkownikami sieci[7].

Portale społecznościowe są oparte na sieci Web. Dają one użytkownikom możliwość tworzenia i publikowania ich profili oraz budowania powiązania z innymi użytkownikami (przyjaciółmi, fanami, czy obserwatorami). Najbardziej powszechnie wykorzystywane są Facebook, Google+, MySpace, Cyworld, Bebo, LinkedIn itp [8]

Media masowe, triumfowały zwłaszcza w połowie XX wieku. Narzędziem zdolnym pokonać fundament mediów telewizyjnych okazały się media społecznościowe (social media)[9].

W dobie znacznie zmieniającej się komunikacji marketingowej, social media i serwisy społecznościowe stały się atrakcyjnym miejscem do promocji marki i reklamy. Tradycyjne media, takie jak telewizja, radio, gazety okazały się nieskuteczne w tworzeniu cennych relacji z konsumentami, a serwisy społecznościowe, budują więzi i zaangażowanie użytkowników, pozwalają wręcz obcować z markami[10].

Internet jest to medium komunikacyjne. Najważniejszą zaletą środowiska internetowego jego globalny dostęp, daje to możliwości przeglądania stron www (World Wide Web) lub korzystania z aplikacji na smartfonach, bez względu na porę roku, godzinę, czy kontynent, na którym obecnie się znajdujemy. Oznacza to, że internetowy biznes nie musi koncentrować się na lokalnym rynku. Według Angus Mc Leod „Żadne inne środki reklamy – prasa, radio, czy lokalne kampanie promocyjne – nie dają szansy dotarcia do równie wielu potencjalnych klientów spoza najbliższego otoczenia. W tym wypadku, mały, świeżo powstający biznes, ma o wiele większe szanse na stworzenie reklamy w internecie i pozyskaniu klientów zarówno lokalnie jak i globalnie. W dwudziestym pierwszym wieku to nowe, super-potężne narzędzie marketingowe, nie może być już ignorowane przez żaden szanujący się biznes"[11].

Aż 80% polskich użytkowników internetu nagminnie szuka informacji na temat marek i produktów, niezależnie od ich kanałów sprzedaży. Z kolei 40%

---

[7] A.M. Kaplan, M. Haenlein *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, ,,*Business Horizons "53(1), 2010, s. 59–68.

[8] M. Karpińska-Krakowiak *The effects of social networking sites on consumer–brand relationships,* op. cit. s. 204 -210.

[9]T. Goban-Klas *Media, Historia i Współczesność [*Media, History and Present*]* ,Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, 2005. str. 10-11.

[10] Porównaj: W.G. Mangold; D.J. Faulds *Social media: the new hybrid element of the promotion mix,* Bus Horizons. 52 (4), 2009, s. 357–365, M. Karpińska-Krakowiak op. cit...

[11] A. Mc Leod *Marketing Internetowy w praktyce [*Internet Marketing in Practice*]* – e-book, Gliwice, 2005.

polskich internautów zmieniło zdanie na temat marki, którą chcieli wybrać na podstawie informacji znalezionych w sieci.[12]

Rolą mediów społecznościowych w zarządzaniu marką jest ich promowanie wśród potencjonalnych klientów oraz budowanie z nimi relacji i bazowanie na ich zaangażowaniu.

**Wyniki badań**

Z przeprowadzonych badań wynika, że studenci i absolwenci Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi kierunku Tkanina i Ubiór w bardzo różny sposób promują swoje marki.

Pierwszym omawianym przykładem jest projektantka Pani Anna Sałacińska, absolwentka ASP w Łodzi. Artystka wybrała promowanie swojego nazwiska poprzez uczestnictwo w prestiżowych konkursach dla projektantów. Jednym z takich konkursów jest między innymi w Art of packaging, do którego sama się zgłosiła. W wyniku zainteresowana jej instalacją „Ubierz przedmiot" (Rysunek 1), w którym ubrała przedmioty nadając im nowe życie, napisano na jej temat artykuł w czasopiśmie branżowym. Artystka, w tym projekcie, skupiła się na aspekcie społecznym i ekologicznym sztuki. Taka promocja nazwiska daje możliwości zaistnienia w świadomości branży.



**Rysunek 1. Instalacja „Ubrać przedmiot" autorstwa Anny Sałacińskiej**
**Figure 1. Installation "Get dressed object" by Anna Sałacińska**
***Źródło:*** *Retrospekcje Art of packaging*, Packaging nr 06-07/16, Bobst *s.72*
***Source:*** *Retrospekcje Art of packaging*, Packaging nr 06-07/16, Bobst *s.72*

Projektantka w trakcie studiów stworzyła markę „Widze Niebo". Jednak obecnie nie zajmuje się nią aktywnie, stara się mimo wszystko w miarę

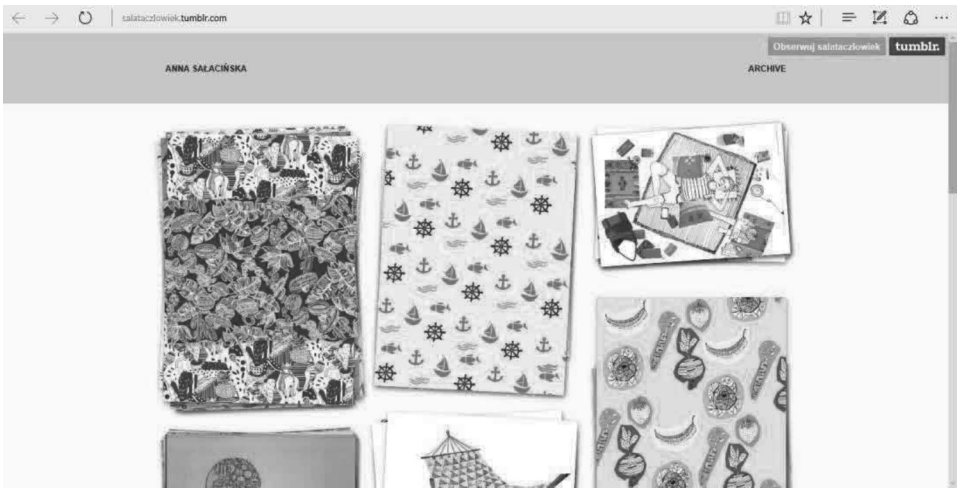
[12] K. Gnat, *Skuteczna reklama i marketing internetowy [Effective advertising and Internet marketing]* http://freshmail.pl/blog/skuteczna-reklama-i-marketing-internetowy-kompletne-vademecum-dla-firm/?fm_nvar=29d288 [02.04.2016]

regularnie umieszczać informacje o swoich sukcesach na Facebooku (Rysunek 2).



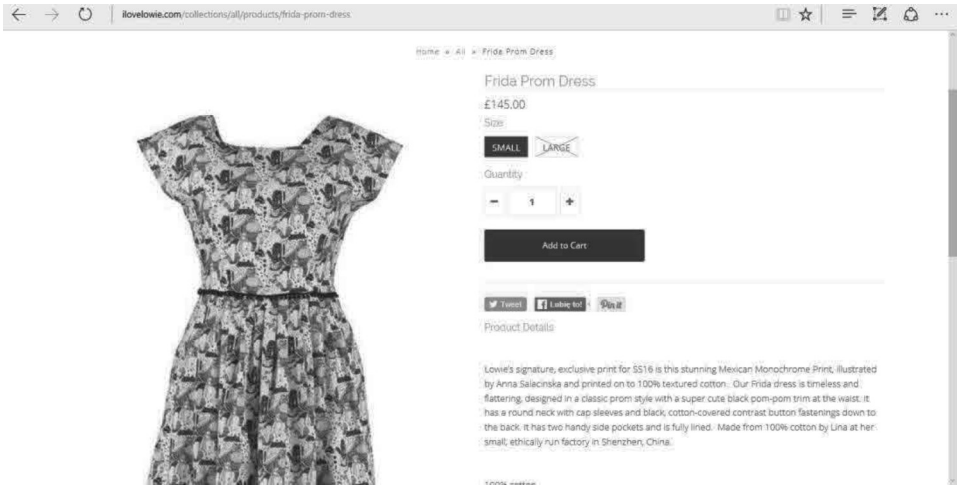

**Rysunek 2. Fanpage Widze Niebo**
**Figure 2. Fanpage Widze Niebo**
***Źródło: https://www.facebook.com/WidzeNiebo/[01.09.2016]***
***Source: https://www.facebook.com/WidzeNiebo/[01.09.2016]***

Ponadto prowadzi blog na platformie Tumblr (Rysunek 3), który, jak to określa w wywiadzie, jest jej portfolio.




**Rysunek 3. Blog Anny Sałacińskiej na Tumblr**
**Figure 3. Blog of Anna Sałacińska on Tumblr**
***Źródło: http://salataczlowiek.tumblr.com/ [12.09.2016]***
***Source: http://salataczlowiek.tumblr.com/ [12.09.2016]***

Po studiach odbyła praktyki w firmie „Lowie", która sukcesywnie korzysta z jej projektów w kolekcji Spring- Sumer 2016 (Rysunek 4), więc, jak uważa projektantka, to firma poniekąd promuje jej nazwisko.

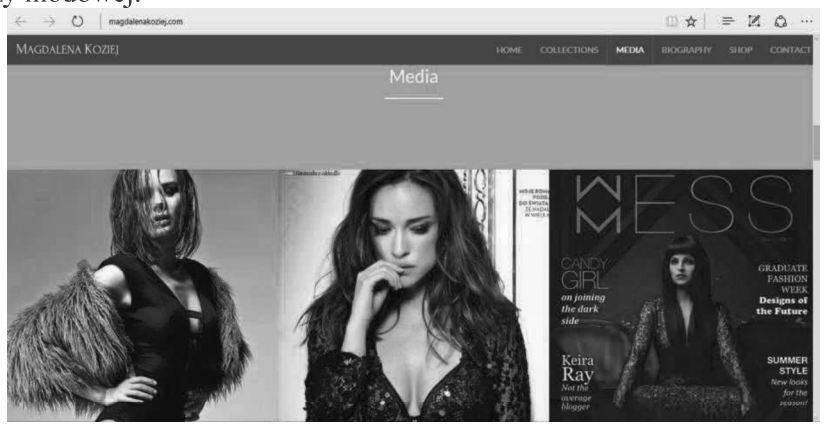



**Rysunek 4. Strona firmy Lowie z projektami Anny Sałacińskiej**
**Figure 4. Website Lowie with projects Anna Sałaciński**
***Źródło: http://ilovelowie.com/collections/all/products/frida-prom-dress [12.09.2016]***
***Source: http://ilovelowie.com/collections/all/products/frida-prom-dress [12.09.2016]***

Dla artystki obecnie najważniejsze w jej pracy twórczej, jak nazwała to w wywiadzie, jest „prawda i luz". Czyli nic nie musi, ale wszystko może. Odkryła, że w jej przypadku nie da się oddzielić sztuki od życia. Nawet jak czegoś nie kreuje w sensie fizycznym to i tak to się coś w niej tworzy na głębszym poziomie duchowym. Aktualnie pracuję nad filmem animowanym. Wcześniej podróżowała po Europie, a obecnie żyje w Polsce w Anglii, gdzie pracuję w firmie SONY. Jej praca jednak nie jest związana ze sztuką. W firmie, jak mówi projektantka, jak i w całej Anglii, jest mnóstwo imigrantów, z którymi zaczęła spontanicznie robić wywiady i nagrywać je. Pytała w nich czemu wyjechali ze swoich krajów, po co tu są itp.? Okazało się, że w miejscu zupełnie nie związanym z pracą artystyczną zebrała dosyć ciekawy materiał na film animowany. W Polsce próbuje wraz z przyjaciółką dostać dofinansowanie na ów film. Współpracując z Polskim Instytutem Sztuki Filmowej, a dokładniej ze studiem MUNKa, które zajmuje się debiutami.

Inny przykład promowania marki prezentuje projektantka Magdalena Koziej, także absolwentka ASP w Łodzi. Prowadzi ona swoją stronę internetową, na której między innymi prezentuje zaprojektowane przez siebie ubrania. Wiele jej projektów zostało wykorzystanych w sesjach zdjęciowych magazynów modowych (Rysunek 3), do których projektantka wypożyczała

ubrania. Stosowanie takiej promocji produktów daje możliwości zaistnienia w branży modowej.




**Rysunek 3. Strona internetowa Magdaleny Koziej**
**Figure 3. Website Magdalena Koziej**
***Źródło: http://magdalenakoziej.com/***
***Source: http://magdalenakoziej.com***

Ponadto projektantka na Facebooku prowadzi fanpage swojej marki. Informuje w nim na bieżąco o powstałych nowych kolekcjach, publikuje zdjęcia stylizacji. Na stronie tej można także kupić jej produkty (Rysunek 4). Powszechność tego medium sprawia, że potencjalni odbiorcy mają ułatwiony dostęp do jej produktów.




**Rysunek 4. Fanpage Magdalena Koziej Fashion Designer**
**Figure 4. Fanpage Magdalena Koziej Fashion Designer**
***Źródło: https://www.facebook.com/MagdalenaKoziejFashionDesigner/ [01.09.2016]***
***Source: https://www.facebook.com/MagdalenaKoziejFashionDesigner/ [01.09.2016]***

Projektantka skorzystała także z promowania swojego produktu w programie telewizyjnym Maji Sablewskiej (Rysunek 5). Promocja tego rodzaju daje możliwości zaistnienia w świadomości nowej grupy potencjalnych odbiorców.



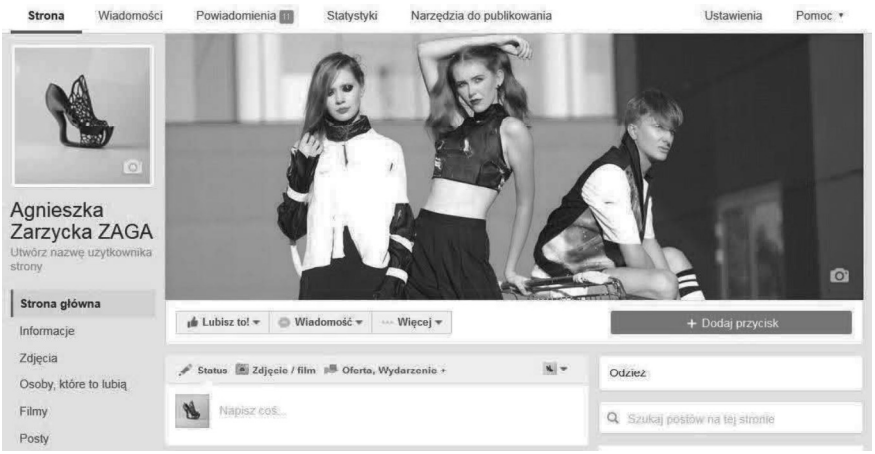

**Rysunek 5. Zwiastun programu z produktem Magdaleny Koziej Fashion Designer**
**Figure 5. Trailer of the program with the product Magdalena Koziej Fashion Designer**
***Źródło: https://www.facebook.com/MagdalenaKoziejFashionDesigner/ [01.09.2016]***
***Source: https://www.facebook.com/MagdalenaKoziejFashionDesigner/ [01.09.2016]***

Produkty projektantki Magdaleny Koziej są także prezentowane i sprzedawane w concept store[13]. Taki rodzaj prezentacji wyrobów daje dodatkowy prestiż marce.

Ostatnim omawianym przykładem jest koncepcja promocji prezentowana przez Panią Agnieszki Zarzyckiej, studentki ASP w Łodzi. W 2016 roku projektantka stworzyła markę ZAGA. W swoich działaniach marketingowych skupiła się na kreowaniu wizerunku marki korzystając z mediów społecznościowych. W udzielonym wywiadzie stwierdziła, że od dawna pasjonuje się obuwiem jak i odzieżą. Korzystając z własnego doświadczenia z tego obszaru stworzyła markę modową o nazwie „Zaga". Internet daje jej możliwość kreowania wizerunku i stawianiu pierwszych kroków w social media. Promowanie wizerunku marki chce zacząć od samego początku. Będzie to kolekcja dyplomowa składająca się z 8 sylwetek damskich oraz męskich. W skład kolekcji wchodzą asortymenty odzieżowe jak i obuwie. Jak mówi w wywiadzie, nie są to formy przemysłowe, a raczej unikaty, skierowane dla osób

[13] Butik, w którym można kupić produkty wielu projektantów.

szukających oryginalnych rozwiązań w modzie. W tym celu stworzyła fanpag na portalu Facebook (Rysunek 6).



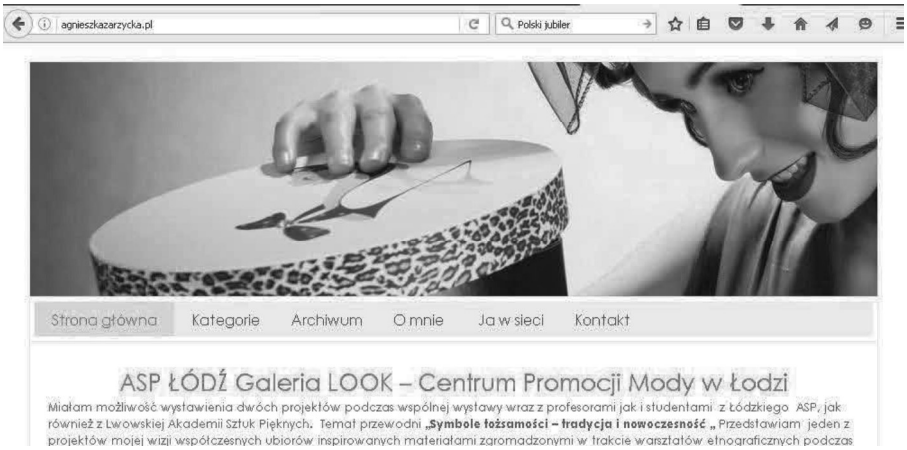

**Rysunek 6. Fanpage Agnieszka Zarzycka ZAGA**
**Figure 6. Fanpage Agnieszka Zarzycka ZAGA**
***Źródło: https://www.facebook.com/Agnieszka-Zarzycka-ZAGA-592235654232424/ [01.09.2016]***
***Source: https://www.facebook.com/Agnieszka-Zarzycka-ZAGA-592235654232424/ [01.09.2016]***

W udzielonym wywiadzie projektantka przyznała, że jej ulubioną aplikacją, którą również wykorzystuje do promocji kolekcji, jest Instagram (Rysunek 7).




**Rysunek 7. Instagram Zagaloveshoes – Agnieszka Zarzycka**
**Figure 7. Instagram Zagaloveshoes – Agnieszka Zarzycka**
***Źródło: https://www.instagram.com/zagaloveshoes/ [01.09.2016]***
***Source: https://www.instagram.com/zagaloveshoes/ [01.09.2016]***

Projektantka szukając przyszłych klientów w świecie wirtualnych portali, ma świadomość, że jest to proces czasochłonny i zanim sprzeda pierwszy własny wyrób, może minąć parę miesięcy, a nawet rok. Chce przede wszystkim określić charakter swojej marki i skierować ją do konkretnej grupy klientów. Bez względu na wybrany rodzaj narzędzi, chce stworzyć własną historię marki. Będzie ona opowiadać o wrażeniach i emocjach projektantki, jakie kierowały nią podczas projektowania kolekcji. Uważa, że jeżeli potencjalni klienci będą angażować się emocjonalnie w zamieszczane treści, będą wtedy bardziej aktywni i zainteresowani. Chce żeby jej marka wywoła emocję u odbiorcy, gdyż wtedy ma większe szanse na sprzedaż gotowego wyrobu. Ten sposób komunikacji służy stworzeniu głównej grupy docelowej. Projektantka chce komunikować o wartościach swoich produktów, przede wszystkim o ich zaletach i przeznaczeniu. Dobrze zaprezentowana kolekcja, w sposób emocjonalny i estetyczny to dodatkowy prestiż dla marki. Dzięki takim zabiegom chce poszerzyć świadomość w coraz szerszej grupie odbiorców w świecie online. W tym celu założyła i prowadzi blog modowy (Rysunek 8).




**Rysunek 8. Blog – Agnieszka Zarzycka**
**Figure 8. Blog – Agnieszka Zarzycka**
***Źródło: www.agnieszkazarzycka.pl [01.09.2016]***
***Source: www.agnieszkazarzycka.pl [01.09.2016]***

## Dyskusja wyników

Porównując ze sobą 3 badane przypadki widać, że projektanci aktywnie korzystają z różnych mediów w celu promocji swoich marek. Te działania mają na celu zwiększenie rozpoznawalności ich nazwisk, twórczości oraz produktów. Z analizy wynika, że drogi do rozpoznawalności mogą być różne, a działania promocyjne artystów moją dwa różne kierunki. Jedne są skierowane do dużej

grupy odbiorców, drugie mają charakter wysublimowany i są zaadresowane do wąskiej grupy specjalistów, najczęściej z branży.

Przykładami działań skierowanych na szeroką skalę są promocje w mediach społecznościowych i masowych. Wszystkie trzy projektantki korzystają z social mediów. Zakres ich działań jest różny, ale wszystkie mają Facebooka i prowadzą swoje fanpage. Ponadto używają także innych mediów społecznościowych, prowadząc między innymi swoje strony www czy blogi. Tylko jedna z nich ograniczyła swoje działania promocyjne, na razie, tylko do social media. Korzysta ona z największej liczby narzędzi, w porównaniu do dwóch pozostałych projektantek, w tym z Instagramu, z którego dwie pozostałe artystki nie korzystają.

Badane projektantki umieją także promować się za pośrednictwem mediów tradycyjnych. Dwie z nich udzielały wywiadów do czasopism branżowych i prezentują w nich swoje produkty. Jedna prezentowała swoją instalację w czasopiśmie Packaging. Drugiej ubrania były pokazane na zdjęciach umieszczonych w czasopismach Insitute Magazine, Gala, Mess Magazine, Shustring Magazine, Huf Magazine i innych.

Tylko jednej z projektantek udało się zaistnieć w telewizji, gdzie został zaprezentowany jej produkt. Pojawienie się w tak popularnym medium, jest możliwością zaistnienia w świadomości szerokiej grupy potencjalnych klientów.

Działania promocyjne wszystkich trzech projektantek są bardzo zróżnicowane, ale ich cel jest taki sam – zwiększenie rozpoznawalności zarówno ich marek jak i produktów wśród potencjalnych klientów.

Przykładami wysublimowanej promocji są działania skierowane do wąskiej grupy odbiorców. Ich celem jest budowa prestiżu marki (nazwiska) i rozpoznawalność w swoim środowisku.

Takim sposobem promowania marki jest uczestnictwo w prestiżowych konkursach. Na takie działanie zdecydowała się tylko jedna projektantka. Ponadto ta sama artystka zdecydowała się na wypromowanie swojego nazwiska w branży współpracując z firmą Lowie. Takie działania dają projektantce możliwość zaistnienia w wąskiej grupie specjalistów i na wykreowanie nazwiska wśród nich.

Jak widać z powyższego porównania trzech badanych przypadków, badani artyści działają dwu torowo.

Z wywiadów przeprowadzonych z projektantami wynika, że mają świadomość potrzeby promowania swoich marek. Wiedzą, że w celu budowania swojego wizerunku, działania te muszą mieć charakter długofalowy. Ich produkty są skierowane do konkretnych grup odbiorców. Projektantki mają także świadomość, że sukces i rozpoznawalność przyjdzie dopiero z czasem.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania empiryczne w zakresie promocji marek założonych przez artystów i absolwentów Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi, pozwalają wnioskować, że sposoby promowania ich są bardzo zróżnicowane.

Na podstawie przeprowadzonych badań nie można uogólniać wyników. Ze względu na fakt, że badania miały charakter wycinkowy, a ich wyniki nie muszą obrazować całości populacji.

Aktywne korzystanie z mediów społecznościowych i masowych jest to promocja skierowana do szerokiego grona odbiorców. Wszystkie trzy projektantki mają Facebooka i prowadzą swoje fanpage. Ponadto używają innych mediów społecznościowych. Umieją także promować się za pośrednictwem mediów tradycyjnych.

Działania promocyjne skierowane do wąskiej grupy specjalistów, to uczestnictwo w prestiżowych konkursach i współpraca z przedsiębiorstwami z branży modowej. Daje im to możliwość na popularyzację swojego nazwiska i zwiększenia jego rozpoznawalności w nieco węższym gronie niż środowisko internetowe, ale te działania podnoszą prestiż marki.

Tak jak pokazują te trzy wybrane przykłady, drogi do rozpoznawalności artysty mogą być różne. Działania promocyjne mogą być bardzo szerokie i są skierowane do wielu potencjalnych klientów, mogą być także bardzo wąsko skoordynowane. Badani projektanci mają świadomość i potrzebę promowania swoich marek. Wiedzą, że muszą prowadzić takie działania jeżeli chcą utrzymać się na runku szeroko rozumianej mody.

Artykuł ten jest przyczynkiem do dalszych badań w tym obszarze. Założeniem autora jest stworzenie badań, które będą pokazywały marki modowe w różnych ujęciach.

**Bibliografia**


1. Altkorn J. *Strategie marki w marketingu międzynarodowym*, AE, Kraków 1999
2. Clark D. *Reinventing Your Personal Brand*, „Harvard Business Review", MARCH 2011,
3. Gnat K., *Skuteczna reklama i marketing internetowy [Effective advertising and Internet marketing]* http://freshmail.pl/blog/skuteczna-reklama-i-marketing-internetowy-kompletne-vademecum-dla-firm/?fm_nvar=29d288
4. Goban-Klas T. *Media, Historia i Współczesność [Media, History and Present]*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, 2005
5. Kaplan A.M., Haenlein M. *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, „*Business Horizons" 53(1), 2010
6. Karpińska-Krakowiak M. *The effects of social networking sites on consumer–brand relationships,* Journal of Computer Information Systems, Volume 56 Issue 3, Spring 2016
7. Kohli Ch., Suri R., Kapoor A. *Will social media kill branding?,* „Harvard Business Review", **January 2015**
8. Kotler Ph. *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola [Marketing - analysis, planning, implementation and control], Northwestern University*, Warszawa 1994
9. Kulej K. *Praca nad wizerunkiem [Work on the image],* Polski jubiler, nr 3/2013

10. Mangold WG, Faulds DJ. *Social media: the new hybrid element of the promotion mix,* Bus Horizons. 52 (4), 2009
11. Mc Leod A. *Marketing Internetowy w praktyce [*Internet Marketing in Practice*]* – e-book, Gliwice, 2005– e-book, Gliwice, 2005
12. Pieter J. *Ogólna metodologia pracy naukowe [*The general methodology of scientific work*]*, Ossolineum, Wrocław 1967.

## PROMOTING BRAND - CASE STUDIES

**Summary**

The aim of the article is to identify how young artists - designers promote their work. Create producer, and in these cases their name, may in very many ways. Promoting the brand is usually the basis for the success of many designers. Artists - designers make very different products. Firstly, they are, of course, the clothes, but they can also be shoes, handbags other additives notions, moreover, jewelery, prints and prints on materials and textiles. All deal with the students and graduates of the Academy of Fine Arts in Lodz, the textile and garment.

The article described three selected examples of promoting the brands of young artists. Described the designers use of social media, promote their products in a television program, as well as take part in prestigious exhibitions. These activities are aimed at increasing awareness of their names, creativity and products. As shown, the three selected examples, the road to recognition may vary.

**Key words:** brand, promoting brand, image creation, social media

**Streszczenie**

Celem artykułu jest wskazanie jak młodzi artyści - projektanci promują swoją twórczość. Kreować markę, w tych przypadkach swoje nazwisko, można na bardzo wiele sposobów. Promowanie marki jest zwykle podstawą sukcesu wielu projektantów. Artyści – projektanci tworzą bardzo różne produkty. Po pierwsze są to oczywiście ubrania, ale mogą to być także buty, torebki inne dodatki galanteryjne, ponadto wyroby jubilerskie, druki i nadruki na materiałach i tekstyliach. Tym wszystkim zajmują się studenci i absolwenci Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi kierunku Tkanina i Ubiór.

W artykule zostały opisane trzy wybrane przykłady promowania marek młodych artystów. Opisani projektanci korzystają z mediów społecznościowych, promują swoje wyroby w programie telewizyjnym, a także biorą udział w prestiżowych wystawach. Te działania mają na celu zwiększenie rozpoznawalności ich nazwisk, twórczości oraz produktów. Tak jak pokazują te trzy wybrane przykłady, droga do rozpoznawalności może być różna.

**Słowa kluczowe:** marka, promowanie marki, kreowanie wizerunku, social media

Adres do korespondencji-Correspndence address
dr Katarzyna Caban-Piaskowska
Akademia Sztuk Pięknych im. W. Strzemińskiego w Łodzi
ul. Wojska Polskiego 121
91-726 Łódź
email: k.caban-piaskowska@o2.pl

Ekonomiczne Problemy Usług nr 2/2018 (131), t. 2

ISSN: 1896-382X | www.wnus.edu.pl/epu
DOI: 10.18276/epu.2018.131/2-20 | strony: 209–216

Katarzyna Caban-Piaskowska
Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Tkaniny i Ubioru
Katedra Ubioru
k.caban-piaskowska@o2.pl

# Rola social mediów w działalności artystów i projektantów

**Kody JEL:** L86, Z11
**Słowa kluczowe:** social media, promocja, artysta, projektant
**Streszczenie.** Celem artykułu jest pokazanie jaką rolę odgrywają social media w działalności artystów i projektantów. W artykule opisano przyczynę zajęcia się problematyką, istotę mediów społecznościowych oraz powody ich rozwoju. W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki badań wstępnych przeprowadzonych w latach 2016–2018 w Akademii Sztuk Pięknych im. W. Strzemińskiego w Łodzi na kierunkach tkanina i ubiór, wzornictwo i architektura wnętrz oraz rzeźba. Z analizy badań wynika, że 93% badanych artystów i projektantów korzysta z social mediów, aczkolwiek 40% z nich nie używa ich w celu promocji swojej działalności artystycznej i projektowej.

## Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu oraz w wynikach badań zauważalna jest tendencja wzrostowa znaczenia social mediów na rynku reklamowym. Ze względu na niskie koszty emisji i globalny zasięg, bardzo wiele firm decyduje się na taką formę reklamy. W związku z tym wydaje się, że logiczne jest, aby artyści i projektanci, tym bardziej tacy, którzy są na początku swojej kariery zawodowej, czyli studenci i absolwenci uczelni artystycznych, korzystali aktywnie z social mediów. Celem tego artykułu jest przedstawienie wyników badań na temat tego jaką rolę odgrywają social media w działalności artystów – projektantów.

## 1. Przyczyna zajęcia się problematyką social mediów

Internet to medium komunikacyjne. Przez ostatnie kilkunaście lat stał się jednym z najważniejszych mediów i kanałów komunikacji. Najważniejszą zaletą środowiska internetowego jest jego nieograniczony, globalny oraz szybki dostęp do informacji z całego świata. Daje to możliwości przeglądania stron www (*World Wide Web*) lub korzystania z aplikacji na smartfonach, bez względu na porę roku, godzinę, czy kontynent, na którym obecnie się znajdujemy. Sprawia to, że medium to dziś staje się dominujące na tle tradycyjnych mediów, jakimi są prasa, radio i telewizja. Według Angus Mc Leod „Żadne inne środki reklamy – prasa, radio, czy lokalne kampanie promocyjne – nie dają szansy dotarcia do równie wielu potencjalnych klientów spoza najbliższego otoczenia. W tym wypadku, mały, świeżo powstający biznes, ma o wiele większe szanse na stworzenie reklamy w internecie i pozyskaniu klientów zarówno lokalnie jak i globalnie. W dwudziestym pierwszym wieku to nowe, super-potężne narzędzie marketingowe, nie może być już ignorowane przez żaden szanujący się biznes"(Mc Leod, 2005).

Społeczeństwo zmienia się, a przy tym jego postawy, zachowania i preferencje. Można zaobserwować również istotną zmianę w odbieraniu przez społeczeństwo mediów i informacji. Dzisiejsze społeczeństwo, zwłaszcza ludzie młodzi, chce samodzielnie poszukiwać interesujących informacji i to w dogodnym dla siebie czasie i miejscu. Jak pokazują wyniki badania przeprowadzonego w przez Taylor Nelson Sofres, aż 95% młodych ludzi czuje, że internet i komputery są dla nich ważne, 53% uważa, że internet usprawnia ich życie, a 44% mówi, że pomaga i ułatwia im w kontakty z przyjaciółmi (por. Sofres, 2009).

Takie postrzeganie internetu, zwłaszcza przez bardzo młodych ludzi, jest bez wątpienia wyraźnym sygnałem, że preferencje dzisiejszych i przyszłych konsumentów ulegają diametralnej zmianie – za którą powinni podążać także przedstawiciele świata marketingu, reklamy i public relations. Wychodząc naprzeciw postawom i oczekiwaniom konsumenckim mają szansę na efektywne prowadzenie komunikacji oraz dotarcie z przekazem do określonej grupy docelowej. Komunikacja za pośrednictwem internetu nie ogranicza się dziś wyłącznie do mediów internetowych, jak serwisy online gazet, telewizji czy portale informacyjne. Wzrastającą siłą stają się bowiem internetowe portale społecznościowe (*social media*), które gromadzą w jednym miejscu tysiące, wręcz miliony osób o podobnych zainteresowaniach, preferencjach i oczekiwaniach. Społeczności te nie tylko stanowią bardzo liczną grupę, ale przede wszystkim grupę o ogromnej sile sprawczej, bo działanie jednostki, może przyczynić się do rozwoju i nagłośnienia dowolnej sytuacji czy wydarzenia. Social media to zatem nie tylko wielki potencjał do wykorzystania przez marketerów, ale i nowe narzędzie i kanał komunikacji dla specjalistów public relations, które należy umiejętnie wykorzystywać.

Aż 80% polskich użytkowników internetu szuka informacji na temat marek i produktów, niezależnie od ich kanałów sprzedaży. Z kolei 40% polskich internautów zmie-

niło zdanie na temat marki, którą chcieli wybrać na podstawie informacji znalezionych w sieci (Gnat).

Rolą mediów społecznościowych w zarządzaniu marką jest ich promowanie wśród potencjonalnych klientów oraz budowanie z nimi relacji i bazowanie na ich zaangażowaniu (Caban-Piaskowska, 2016, s. 77–89).

## 2. Social media – istota i znaczenie

Social media, czyli media społecznościowe są definiowane przez Kaplana i Haenleina jako „grupa bazujących na internetowych rozwiązaniach aplikacji, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0, które to umożliwiają tworzenie i wymianę wygenerowanych przez użytkowników treści". Media społecznościowe służą do komunikacji i wymiany informacji z innymi użytkownikami sieci (Kaplan, Haenlein, 2010, s. 59–68).

Portale społecznościowe są oparte na sieci Web. Dają one użytkownikom możliwość tworzenia i publikowania ich profili oraz budowania powiązania z innymi użytkownikami (przyjaciółmi, fanami czy obserwatorami). Najbardziej powszechnie wykorzystywane są np. Facebook, Google+, MySpace, Cyworld, Bebo, LinkedIn (Karpińska-Krakowiak, 2016, s. 204–210).

Media społecznościowe na początku XIX wieku pokonały media telewizyjne (Goban-Klas, 2005, s. 10–11). W 2017 roku zaobserwowano wzrost wydatków na reklamę w internecie (wirtualnemedia.pl, 2017).

W dobie znacznie zmieniającej się komunikacji marketingowej, social media i serwisy społecznościowe stały się atrakcyjnym miejscem do promocji marki i reklamy. Tradycyjne media, takie jak telewizja, radio, gazety okazały się nieskuteczne w tworzeniu cennych relacji z konsumentami, a serwisy społecznościowe, budujące więzi i zaangażowanie użytkowników, pozwalają wręcz obcować z przedsiębiorstwami (por. Mangold, 2009, s. 357–365; Karpińska-Krakowiak, 2016).

Social media w coraz większym stopniu przyciągają uwagę praktyków marketingu ze względu na przystępną cenę promocji. Media te stają się coraz bardziej powszechnym sposobem promowania działalności różnego rodzaju organizacji. Z roku na rok rośnie liczba firm przeznaczających cześć swojego budżetu na promocję w mediach społecznościowych. Według statystyk Social Bakers, w październiku 2012 roku liczba marek mających profile na Facebooku przekroczyła 25 tys. (*Facebook Pages*…, 2012) w październiku 2013 r. było to już 58 150 (*Facebook Pages*…, 2013). Na początku 2018 roku marką z największą grupą zwolenników Facebooka była firma Coca-Cola z ponad 107 mln fanów (53 mln w 2012 r.) (Coca-Cola Facebook, 2018; *Facebook Pages*…, 2012).

## 3. Social media w działalności artystów i projektantów – wyniki badań

Badanie przeprowadzono w Akademii Sztuk Pięknych im. W. Strzemińskiego w Łodzi na kierunkach tkanina i ubiór, wzornictwo i architektura wnętrz, miało charakter pilotażowy i brało w nim udział 30 respondentów wśród studentów studiów licencjackich oraz studiów magisterskich, a także absolwentów oraz wykładowców. Dobór próby był celowy. Wybór był podyktowany zróżnicowanym podejściem twórców do korzystania z social mediów.

### Metoda badawcza

W celu zweryfikowania hipotezy, że artyści i projektanci do promocji swojej działalności artystycznej i projektowej wykorzystają social media, autor zebrał dane korzystając z technik: ankiety z pytaniami otwartymi, obserwacji i wywiadów. Wybór trzech różnych technik zbierania danych był podyktowany początkowym etapem badań, nietypowym zjawiskiem, jakim jest artysta – przedsiębiorca, tudzież chęcią obszernej analizy oraz lepszego zrozumienia samego zjawiska. W celu uzyskania wniosków empirycznych z danych skorzystano z pogłębionej, wnikliwej i wielostronnej analizy, która dawała szanse uzyskania możliwie dokładnego i wielostronnego obrazu przypadków danego zjawiska.

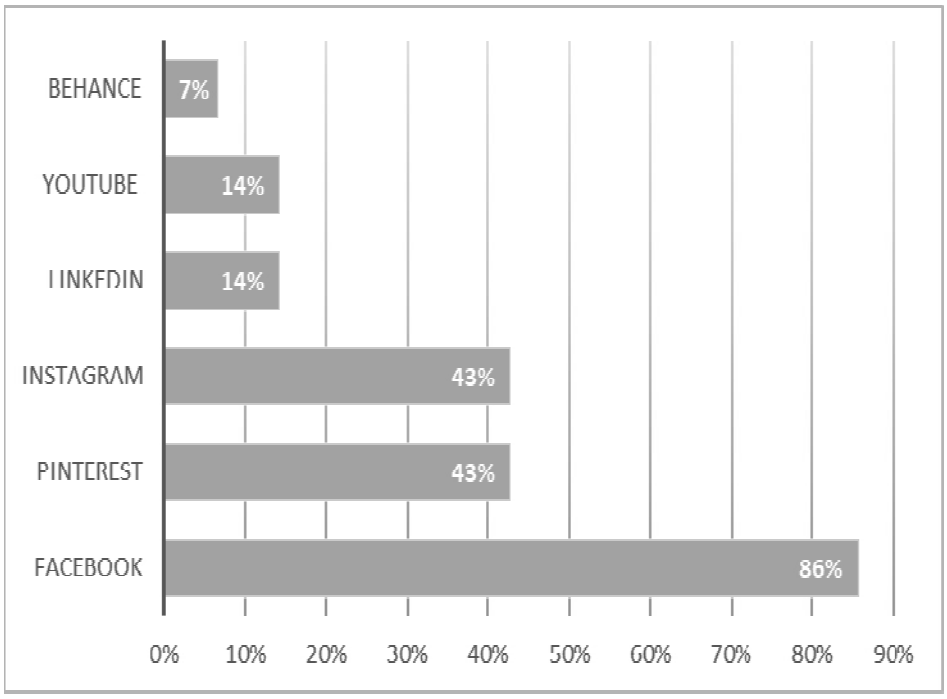
### Wyniki badań

Badanie obejmowało sześć zagadnień, które dotyczyły „Roli social mediów w działalności artystów i projektantów". Prawie wszyscy respondenci, bo aż 93%, korzysta z social mediów. Przede wszystkim ze względu na możliwość kontaktu ze znajomymi. Drugą odpowiedzią, która najczęściej się powtarzała było to, że korzystają z social mediów w celu szukania inspiracji oraz obserwowania stron, które ich interesują. Korzystają z mediów społecznościowych, gdyż chcą być na bieżąco ze wszystkimi informacjami, do których można dotrzeć w ujęciu globalnym. Social media dostarczają wiele informacji na temat otaczających ich spraw, problemów i radości ludzi, których znają lub chcą poznać. Jest to także forma komunikacji, czasem łatwiejsza niż inne i daje możliwość przekazania jednej informacji większej grupie odbiorców.

Kolejną przyczyną użytkowania jest to, że jest to dla respondentów najtańsza forma promocji, prosta w obsłudze i umożliwiająca w łatwy sposób uzyskanie dużej liczby odbiorców oraz pomaga im w uzyskaniu wiedzy i umiejętności z różnych dziedzin.

Na pytanie, czy korzysta Pani/Pan z social mediów w działalności artystycznej lub projektowej, aż 40% respondentów odpowiedziało, że nie korzysta, jednak 33% z nich zamierza to zmienić. Ci artyści i projektanci, którzy korzystają jednak z social mediów, zdecydowali się na to ze względu na możliwość promowania zarówno działalności artystycznej własnej, jak i innych artystów. Według nich jest to obszar największej i najszybszej informacji o wystawach, wernisażach, pokazach, konkursach.

Narzędziami social mediów, z których najczęściej korzystają w swojej działalności artyści i projektanci są: Facebook – 86%, Pinterest i Instagram – po 43% (rys. 1).




Rysunek 1. Narzędzia social mediów z jakich korzystają w działalności artyści i projektanci

Źródło: badania własne.

Na pytanie w jakim celu korzysta Pani/Pan z social mediów w działalności artystycznej lub projektowej, respondenci udzielili odpowiedzi, że uważają to za dobry sposób, aby niskim kosztem wypromować swoje projekty. Według respondentów jest to w dużej mierze darmowa forma reklamy. Uważają, że z mediów społecznościowych korzysta obecnie bardzo wiele osób w różnym wieku, będących potencjalnymi odbiorcami ich usług. Mogą w ten sposób do nich dotrzeć.

Artyści i projektanci korzystając z social mediów mogą pozyskać różne informacje m.in. o produktach i różnych umiejętności np. w postaci filmów demonstracyjnych. A na ich podstawie przeprowadzić analizę zagadnień, które ich interesują. Ponadto mogą zrobić badania rynkowe. Jest to nieograniczone źródło inspiracji.

Według respondentów najskuteczniejszymi narzędziami social mediów, są: Instagram – 50% odpowiedzi, Facebook – 33% oraz YouTube – 17%.

Respondenci traktują Instagram jako rodzaj internetowego portfolio, pozwala im to na codzienne docieranie do stałej grupy odbiorców, jak i poszerzanie jej dzięki opcji reagowania na treści i ich udostępniania na profilach prywatnych. Instagram działa

obrazem, na szeroką skalę. Bardzo łatwo można dodać zdjęcie i odpowiednie hasztagi, które są pomocne w dotarciu do odpowiednich odbiorców. Ponadto, według respondentów, cieszy się on największym zainteresowaniem.

Według badanych, w obecnych czasach prawie każdy ma konto na Facebooku, dzięki temu jest to ogromne pole do manewru, jeżeli chodzi o promocje i reklamę tego, co chcemy zaoferować. Facebook jest bardzo pomocny w kontakcie z potencjalnym klientem, można w ten sposób prowadzić sprzedaż online, nie ponosząc kosztów posiadania własnej domeny. Pozwala to na codzienne docieranie do stałej grupy odbiorców, jak i poszerzanie tej grupy, dzięki opcji reagowania na treści i ich udostępniania na profilach prywatnych.

YouTube według respondentów jest skuteczny, gdyż cieszy się dużym zainteresowaniem potencjalnych odbiorców.

Behance to rodzaj internetowego portfolio, gdzie często pracodawcy szukają odpowiednich osób, przeglądając ich prace.

Według badanych, skuteczne są te social media, które są darmowe i łatwo dostępne, gdzie szybko można uzyskać potrzebne informacje. Jest to łatwy dostęp do wiedzy na interesujące tematy, łatwy kontakt z interesującymi ludźmi i anonimowość w poszukiwaniu informacji, ponieważ powiększają potencjalną bazę klientów.

W badaniu wzięło udział 30 artystów/projektantów – 67% stanowiły kobiety, 54% – studenci, 33% to wykładowcy, a 13% absolwenci Akademii.

## Podsumowanie

Wyników badania nie można uogólniać na całą populację, gdyż było to badanie pilotażowe. Wyniki wydają jednak się na tyle interesujące i zaskakujące, że autor postanowił przedstawić je w niniejszym artykule.

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że social media są obecnie jednym z najszybciej rozwijających się sposobów promocji. Z badań wstępnych przeprowadzonych na grupie studentów, absolwentów i wykładowców ASP w Łodzi wynika jednak, że social media nie są traktowane jako sposób na promocję swojej działalności, a rola jaką odgrywają w ich działalności ma charakter kontaktów ze znajomymi, czyli raczej charakter prywatny niż służy celom zawodowym. Z drugiej jednak strony respondenci zdają sobie sprawę z tego, jakie możliwości mogą dać social media i część z nich (33%) zastanawia się czy nie zacząć korzystać z mediów społecznościowych w celach zawodowych, głównie do promocji swojej działalności.

Przyczyną, dla której sytuacja tak wygląda może być to, że na uczelniach artystycznych zajęcia związane z marketingiem, zarządzaniem, kierowaniem swoją karierą zawodową i artystyczną są marginalizowane lub wręcz ich nie ma. Skutkuje to niską świadomością potrzeby stosowania takich działań.

Badania są prowadzone nadal i ich celem jest zbadanie całej populacji studentów uczelni artystycznych sztuk pięknych i projektowych oraz reprezentatywną grupę absolwentów i wykładowców.

## Bibliografia

Gnat, K. *Skuteczna reklama i marketing internetowy*. Pobrano z: http://freshmail.pl/blog/skuteczna-reklama-i-marketing-internetowy-kompletne-vademecum-dla-firm/?fm_nvar=29d288 (13.01.2018).

Goban-Klas, T. (2005). *Media, Historia i Współczesność*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.

Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, *53* (1), 59–68.

Karpińska-Krakowiak, M. (2016). The effects of social networking sites on consumer–brand relationships. *Journal of Computer Information Systems*, *3* (56), 204–210.

Mangold, W.G., Faulds, D.J. (2009). Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Bus Horizons*, *4* (52), 356–365.

Mc Leod, A. (2005). Marketing Internetowy w praktyce [Internet Marketing in Practice] – e-book, Gliwice.

*Facebook Pages Statistics & Number of Fans* (2012). Pobrane z: http://www.socialbakers.com/facebook-pages/brands/(13.01.2018).

*Facebook Pages Statistics & Number of Fans* (2013). Pobrane z: http://www.socialbakers.com/facebook-pages/brands/.

http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wydatki-reklamowe-w-2017-roku-internet-pokona-telewizje (13.01.2018).

https://www.facebook.com/cocacolapoland/ (13.01.2018).

Sofres, T.N. (2009). *Pokolenie XD, raport przeprowadzony na zlecenie The Walt Disney Company na grupie dzieci w wieku 8-14 lat w sześciu krajach Europy: Wielka Brytania, Niemcy, Francja, Hiszpania, Włochy i Polska*.

**THE ROLE OF SOCIAL MEDIA IN THE WORK OF ARTISTS AND DESIGNERS**

**Keywords:** social media, promotion, artist, designer
**Summary.** The study was divided into theoretical and practical parts. The first theoretical part points to the reasons for the development of the social media. In the second part the theoretical description of the problem, the importance and essence of social media. The practical part of the article aims to present the results of preliminary research carried out in 2016–2018 at Strzemiński Academy of Art Łódź, in the following majors: Faculty of Textile Art and Fashion Design, Faculty of Sculpture and Interactive Actions, Faculty of Industrial and Interior Design.

*Translated by Katarzyna Caban-Piaskowska*

## Cytowanie

Caban-Piaskowska, K. (2018). Rola social mediów w działalności artystów i projektantów. *Ekonomiczne Problemy Usług*, *2* (131/2), 209–216. DOI: 10.18276/epu.2018.131/2-20.

# część 4

# MODEL BIZNESOWY

Ostatnia część cyklu jest poświęcona zagadnieniu modeli biznesowych stosowanych w sektorze kreatywnym, za jaki jest uznawany sektor sztuki czystej i użytkowej.

Problemy Zarządzania – Management Issues, vol. 17, no. 2(82): 155–169
ISSN 1644-9584, © Wydział Zarządzania UW
DOI 10.7172/1644-9584.82.8

# Business Model of a Creative Company and Design Management

Submitted: 14.01.19 | Accepted: 29.03.19

**Katarzyna Caban-Piaskowska***

The aim of the article is to present the creative company's business model in the context of design management. The article is a literature review. The first part outlines reasons for dealing with the issues of the creative sector, including business models. It presents definitions of the creative sector and of a creative organisation/company, as well as the characteristics of the creative company's business model. In the second part, reason for focusing on design management issues, its definitions and features are explored. The third part presents a comparison of business models of creative companies with design management. The author also attempts to establish whether any relationship between these two trends exists and what connects them.

**Keywords:** creative company, creative sector, business model of a creative company, design management, design management features.

## Model biznesu firmy kreatywnej a design management

Nadesłany: 14.01.19 | Zaakceptowany do druku: 29.03.19

Celem artykułu jest przedstawienie modelu biznesu firmy kreatywnej w kontekście design management. Opracowanie jest krytycznym przeglądem literatury. W części pierwszej opisano przyczynę zajęcia się problematyką przedsiębiorstw kreatywnych w tym modeli biznesowych, przedstawiono definicje przedsiębiorstwa/firmy kreatywnej, a także cechy modelu biznesu firmy kreatywnej. W części drugiej opisano przyczynę zajęcia się problematyką design management, przedstawiono definicje, a także jego cechy. Część trzecia jest zestawieniem porównawczym modeli biznesowych firm kreatywnych z cechami design management i próbą odpowiedzi na pytania: czy istnieje jakaś zależność pomiędzy tymi dwoma tendencjami, czy jest coś co je ze sobą łączy? Na tej podstawie autor stworzył model teoretyczny, który w przyszłości będzie weryfikowany przez badania empiryczne.

**Słowa kluczowe:** firma kreatywna, przedsiębiorstwo kreatywne, model biznesu firmy kreatywnej, design management, cechy design management.

**JEL:** M21, Z1

* **Katarzyna Caban-Piaskowska** – dr, Strzemiński Academy of Art in Łódź, Faculty of Industrial and Interior Design. https://orcid.org 0000-0003-2400-2003.

Correspondence address: Academy of Art in Łódź, Faculty of Industrial and Interior Design, 121 Wojska Polskiego Street, 91-726 Łódź.



Ministry of Science and Higher Education
Republic of Poland

The creation of the English-language version of these publications is financed in the framework of contract No. 607/P-DUN/2018 by the Ministry of Science and Higher Education committed to activities aimed at the promotion of education.

## 1. Introduction

Many different business models exist; they evolve and change. From time to time, new ones appear, such as the creative company (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008, p. 50) that has recently emerged. It originated as an effect of the development of innovative economy, based on knowledge and non-material resources with measurable financial value. On the other hand, however, we observe a trend of using a new management technique i.e. design management.

The research problem explored in the article is the question whether creative companies and businesses using design management have any common features.

## 2. Methodological solutions

The article is a critical literature review. Results are based on earlier findings presented in literature. On the basis of a literature survey of the development of concepts, supplemented by a selective literature review for the period between 2000 and 2018, this article aims at presenting the creative company´s business model in the context of design management. The framework of this research is an evolutionary theory, and analyses are based on a typical format of theoretical papers published in international journals.

The author conducted a critical literature review relating to strategic management theory and resource-based view, concentrating on publications that explored creative companies business models and their features, as well as the technique of design management, including the characteristic of companies applying design management. On this basis, the author examined the relationship between the two tendencies and attempted to establish whether anything connects them.

The challenge was to avoid being overwhelmed by the existing paradigms and logics that dominate in the field of management research. A research gap was identified in the process: the relationship between creative businesses and the use of design management. or elements common for both theories, have yet to be analysed by scholars.

## 3. Creative company

Creativity is a component that connects all sectors. It is unquestionably present in all human activities; nevertheless, only in some cases its contribution to the effects of one's work, which is intellectual property, prevails (Howkins, 2005, pp. 117–125).

It is estimated that the creative sector employs approximately 650,000 people in Poland. In 2016, the estimated added value of creative industries

 DOI 10.7172/1644-9584.82.8

represented 6.0 per cent of the total regional GDP. The sector has been growing at a fast pace against the background of the entire economy, which seems a significant tendency (Creative industries of Małopolskie voivodeship – situation and development conditions, 2016).

The concept of the creative industry was created by the government of Great Britain in the late 1990s, in order to combine cultural and commercial activity. Its aim was to make cultural activity present on the market and let market forces influence it. It coincided with the IT revolution. According to scientists, it affected changes in creation, production, re-production, distribution, commercialisation and consumption of products and services offered by organisations operating in this sector (see Coblence, Normandin & Poisson-de Haro, 2014, pp. 126–144; Moyon & Lecocq, 2013). What is more, new types of products and services were created (Evens, 2010, pp. 41–58; Hunter, Bedell & Mumford, 2007, pp. 69–90; Moyon & Lecocq 2013), while the number of increasingly powerful intermediaries decreased (Searle, 2011).

In the 21st century, the role of creative sectors in the economy has grown significantly, to the extent that the creative sector has been identified as the largest employer in a growing number of reports and analyses focusing on the economic development of individual countries and entire continents. It may, therefore, be concluded that the development of this sector is particularly important from the point of view of economic growth (Creative Economy Report, 2008. p. 4).

### 3.1. The essence of the creative company

A variety of definitions and classifications of the creative company can be found in literature and published studies. According to the frequently referred to classification of the British Department for Culture, Media and Sport (DCMS), activities of the creative company include: advertising, architecture, art and antiques, computer games, handicraft, designing, film and video, fashion design, music, performing arts, publishing, software, radio and television (cf. Martins & Martins, 2002; DCMS, 2009).

Other analyses are based on the definition of Kern European Affairs (KEA), which distinguishes three areas: traditional arts, cultural activity and creative activity. Companies operating in each of these areas create, produce, distribute and publicize creative goods and services (KEA, 2009). However, some researchers looks at the creative company from the perspective of generated and distributed laws of intellectual property (Caves, 2003, pp. 73–78).

Nevertheless, the most general definition of the creative company has been formulated by the subsidiary institution of the United Nations Organisation – United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD): the creative industries are the cycles of creation, production and distribution of goods and services that use creativity and intellectual

capital as primary inputs (UNCTAD, 2010). Still, the decision which activities are seen as "creative" depends mainly on the arbitrary opinion of researchers or public authorities interested in the development of the creative company (cf. Moultrie & Young, 2009, pp. 300–302).

Creative industries are a holistic concept that changes how we think about art, media and design by combining them with digitisation, creativity and intellectual capital (Howkins, 2001). Definitions of creative industries often accentuate the blending of culture and market (cf. Caves, 2003, pp. 73–78), where economic as well as non-economic values are designed, produced and distributed (cf. Creative Economy Report, 2008. p. 4). The term "creative industries" brings together many different economic activities which initially seem unrelated (Flew & Cunningham, 2010, pp. 113–123), such as:

- companies in which production and distribution are strongly industrialised (e.g. film, television, publishing, music),
- highly labour-intensive companies, including culture and art (e.g. handicraft, design, visual arts),
- highly commercialised companies (e.g. marketing and advertising, software).

For the need of this article, authors adopted the definition that takes into account the fact that the creative industry is created by a group of companies which generate both tangible as well as intangible products or artistic services, which comprise creative content (mainly intellectual property), economic value and marketing purposes. Given their specific character, such companies are often referred to as creative companies/ businesses (cf. Woodman, Sawyer & Griffin, 1993, pp. 293–294; Dziurski, 2016, pp. 89–90). In the field of economic activity, as entities subject to competition pressures, obliged to adjust to changes in the market, etc., creative companies use artistic and creative abilities of their employees or other contractors.

### 3.2. Business model of the creative company

The concept of the business model is an essential and permanent element of marketing (Osterwalder & Pigneur, 2009) and an inherent component of each business undertaking (Teece, 2010, pp. 172–194). We can come across numerous interpretations of this concept (cf. Brettel, Strese & Flatten, 2012, pp. 85–98). Business models arouse growing interest of both scientists and business practitioners (Brettel, Strese & Flatten, 2012, p. 87). A popular definition was formulated by D. Teece, who claims that the business model depicts the way the company delivers value to the consumer and turns fees into profit (Teece, 2010, pp. 172–194).

Timmers describes the business model as architecture for products, services and the flow of information, together with descriptions of various

 DOI 10.7172/1644-9584.82.8

economic entities and their roles, as well as the depiction of potential profits for different business players and the source of their revenue (Timmers, 1998).

For the purpose of this paper, the author has chosen the definition of the business model that depicts the logic of creating and capturing the value for the benefit of a company and supplying it to the customer (cf. Coblence, Normandin & Poisson-de Haro 2014, pp. 126–144; Moyon & Lecocq, 2013; Zott, Amit & Massa, 2011, pp. 1019–1042).

The four models of creative companies/businesses presented in the article were constructed on the basis of Caban-Piaskowska's (2018, pp. 53–65) classification of kinds of business models in creative industries, which was complemented by features of creative companies.

<table>
<tr><th colspan="4">Creative service providers</th></tr>
<tr><th>Value<br>for the consumer</th><th>Profit formula*</th><th>Key resources</th><th>Key processes</th></tr>
<tr><td>Providing services protected by copyright law (B2B segment)</td><td>Revenue: fee for service provision<br>Costs: service provision, materials</td><td>Knowledge and skills; relations; reputation; strong brand; efficient management system</td><td>Creating and designing; selling</td></tr>
<tr><td colspan="4">Innovativeness of the business model: intellectual input, using artistic skills and knowledge, aesthetics, non-material values of the product.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Analysed company or creator: advertising agency, design workshop, visual identification studio, exhibition space designer, designing visual communication.</td></tr>
<tr><th colspan="4">Creative content producers</th></tr>
<tr><th>Value<br>for the consumer</th><th>Profit formula*</th><th>Key resources</th><th>Key processes</th></tr>
<tr><td>Producing content which is delivered to wide public (B2C segment)</td><td>Revenue:<br>selling content, advertising, granting licence,<br>Costs: producing content, marketing</td><td>Idea, knowledge and skills; relations; financial resources; machines and devices; reputation; strong brand; efficient management system</td><td>Creating and designing; production; marketing</td></tr>
<tr><td colspan="4">Innovativeness of the business model: intellectual input, awareness of artistic trends, work as art – the aim in itself (art for art's sake), aesthetics, non-material values, effects of work of a large and diversified creative team.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Analysed company or the creator: film producers, graphic designer, film costumes designing</td></tr>
</table>

| **Creative experience providers** | | | |
|---|---|---|---|
| **Value for the consumer** | **Profit formula*** | **Key resources** | **Key processes** |
| Providing products / services in the form of experiences (B2C segment) | Revenue: fee for using, advertising Costs: preparing products / services, marketing | Knowledge and skills; Financial resources; relations; reputation; strong brand; efficient management system | Creating and designing; production; organization; events; marketing |
| **Innovativeness of the business model:** intellectual input, using artistic skills and knowledge, aesthetics, non-material values, subjective customer satisfaction, the idea is the product which is supposed to appeal to the customer. | | | |
| **Analysed company or the creator:** theatre producers, theatre costumes designing, scenography, audio-visual effects for concerts designer (VJ), concert and festival organizers | | | |
| **Creative originals producers** | | | |
| **Value for the consumer** | **Profit formula*** | **Key resources** | **Key processes** |
| Creating unique goods (B2C segment) | Revenue: selling Costs: fixed costs, making products | Machines and devices; knowledge and skills; reputation; strong brand | Creating and designing; production; selling |
| **Innovativeness of the business model:** added value in the form of original designs, limited amount production, aesthetic input, art as a product, effect of work of a large and diversified creative team, subjective customer satisfaction. | | | |
| **Analysed company or the creator:** artisans, fashion designers, bicycle manufacturers, creative agencies providing complex service for clients in the fashion industry, jewellery designers | | | |

*Tab. 1. Business models in the creative company. Source: based on Caban-Piaskowska, 2018, pp. 53–65.*

### 3.3. Features of the creative company business model

In order to situate creative companies on the market, we need to identify their features. Business models of creative companies are known to have the a number of characteristics that we shall outline below (Caban-Piaskowska, 2018, pp. 53–65).

Exceptionally high levels of uncertainty ("nobody knows") regarding the demand for goods is typical of creative industries. Despite detailed market research, entrepreneurs do not know how consumers will react to new products. Many Mornings, a company selling pairs of socks that are different while still being a match, is an example.

 DOI 10.7172/1644-9584.82.8

The majority of their products (creative products) are experience goods, e.g. stage visual effects or stylists' services. The satisfaction they provide is subjective and, as such, hard to measure.

The work of creative companies is art: the aim in itself (art for art's sake). Workers-artists have enough experience and knowledge to know how to do the work and what tools or techniques to use. Nevertheless, they are not willing to work for a lower salary, because they are aware of the uniqueness of their work and the price it should be sold for. In addition, the creative process itself gives them satisfaction. In the case of many, work is their lifestyle.

The collective process of creation is an attribute of the activity of creative companies. When artists-designers are creating a complex product, they work in very large and diversified teams, whose members have different competencies and knowledge as well as various visions of the final product. An example is the company "Pan tu nie stał".

The workforce of creative companies is diversified. Some people move from job to job, others prefer the security of a large organisation and stable employment. Some contribute small improvements, others undertake huge projects. It is typical of them to place emphasis on mobilising people around an idea, to appreciate their input and the opportunity to use their creativity. This is how they create new things.

Creative companies organize co-operation networks. When creative products, which are the effect of human imagination and the ability to generate original ideas, are made, freelancers are invited to work alongside full-time employees. On the one hand, creative professionals are employed full-time in various organisations, such as fine art academies or other companies; this provides them with a sense of stability. On the other hand, they also do commission work for other companies, which provides an additional motivation and stimulates their creativity.

What is more, creative companies tend to operate in an informal atmosphere and have team-based organisational structure, which is conducive to a free flow of ideas and open communication between employees. Cooperation allows them to quickly react to any changes that may appear.

New ideas form the basis of operation of any creative company. Their innovations are not limited to new or improved products, but encompass new forms of expression, as well as new aesthetic values. In this context, an innovation can be seen as the transformation of an idea into a market product or service, a unique process of creation, or a new form of service provision. The success of an innovation depends on the conditions and technical possibilities of a creative company, as well as the product's market attractiveness.

Creative companies provide very different products: from audio-visual effects at concert, to documentary photographs, to advertising campaigns or educational films. The range of products offered by creative sector is almost unlimited – for this reason, it requires polarised skills.

Creative companies place emphasis on uniqueness, on the adjustment of a product to customers' needs in order to meet certain cultural and aesthetic demands.

Creative companies do not care about standardisation or lowering production costs – concerns typical of traditional sectors; instead, they focus on improving the quality and adding value to a product.

Creative companies differ in size – from one-person business entities (a photographer or a graphic designer), small and medium companies (an advertising agency or a company manufacturing socks), to large organisations (a clothing company or a bicycle manufacturer).

The functioning of creative companies rests on a strong bond between the creator and the entrepreneur – a single person, or two individuals working together.

## 4. Design management

A market where organisations operate is a consumer market. Apart from very good quality and functionality, customers expect aesthetic sensations, added value. Design management in an organisation may offers it. The concept of design management is gradually becoming more and more significant (Best, 2010, p. 6).

Although the idea of design management first appeared back in the 1960s, the discussion about what it really is has continued since. It still eludes unambiguous definitions and clear-cut classifications. In Great Britain, which is the cradle of design management, it has yet to be resolved whether design management should be categorized as an element of art, design, or business and management. The birthplace of design management is the Royal College of Art in London and London Business School. At the time, Peter Gorb, a seminal figure in the development of this concept, was the head of the Department of Design Management.

Simultaneously, lectures on the subject were held at the College of Art in the US. The most prominent expert in the field was Bill Hannon, who became a fervent advocate of creating the Design Management Institute in Boston.

Around the same time, with the concept's growing popularity, the number of members of the Institute increased by 400%, and the idea of design management began to spread to other continents. Institutions such as Harvard Business School became interested in exploring the field and, together with the DMI, embarked on international research. Since 1989, the Institute has been publishing a quarterly titled *Design Management Journal* – a leading publication exploring design management.

Best (2006) points to four significant reasons for the growing value of design management:

1. Companies are becoming more aware of the innovative role of design.

They see design management as an efficient tool for introducing new

 DOI 10.7172/1644-9584.82.8

solutions that make their products stand out in the market and provide them with permanent competitive advantage. Designers willing to take the opportunity will work for companies ready to employ them.
2. With the expanding offer of the market, consumers aspire to improving their quality of life. Gradually, yet more and more consistently, they expect quality products, which can be manufactured thanks to design management. Projects created by artist-designers may actually be what consumers look for.
3. The attitude to design management itself has been changing. It involves a shift from pattern management to design management. Importantly, in such situation artists-designers are members of project teams where the work alongside specialists from other fields.
4. The role of design management is growing. It becomes a bridge connecting the most important economic and cultural aspects of functioning of particular nations. Thus, design management contributes to building healthy, balanced societies. Consequently, the position of artist-designers strengthens and new possibilities open up for them, e.g. the opportunity to work in large organisations.

### 4.1. Design management – selected definitions

The idea of design management has numerous interpretations. For years, the idea has evolved, changed its meaning and context (Erichsen & Christensen, 2013, p. 107). It can be noticed especially when analysing the relationship between the concept of design and the idea of management (Bonaccorsi, 2008).

Past publications in the field of design management centred around: definitions (Best, 2006, p. 6–10; 2010, p. 6–8), targets (Farr, 1965, pp. 38–39; Blaich & Blaich, 1993), place and level of organisation (Cooper & Press, 1995; Borja de Mozota, 2006, pp. 44–53), people who introduce a project (Gorb, 1990, pp. 67–80), managing the project, as well as the leadership, duties and teams (Turner & Topalian, 2002), as well as the functioning network (McBride, 2007, p. 2, 20; Erichsen & Christensen, 2013, p.116). Design management has also been analysed as an element that connects various functions (Bruce & Bessant, 2002), departments, and as an integrator of stakeholders (Acklin, 2013, p. 147), as a study of customers' needs (Caban-Piaskowska, 2016; Erichsen & Christensen, 2013, p. 115–118), in order to create products (Acklin, 2013, p. 147), also by artists (Caban-Piaskowska, 2016).

Ramaswamy and Gouillart claim that design management is one of the concepts of management where operationalisation is conducted via implementing methodology in a company or in project teams, together with methods and support techniques. Many worldwide known companies, e.g. Kraft, Samsung and Procter & Gamble, owe their success to using design management (Ramaswamy & Gouillart, 2010, p. 109).

According to the foregoing, the idea is defined in many ways. However, the term is still not entirely unambiguous and changes depending on the author, place of publication, or the area that it relates to. Factors that determine it are the context in which it is used and the qualifications of people referring to it. It is understood differently in academic circles, among professional designers (Miller & Moultrie, 2013, p. 161), in industry, or public and government institutions (Best, 2006, p. 12). It should be emphasized that its final meaning and definition may still be evolving.

Given of its universal character and completeness, for the purpose of further research in this field, the author has chosen the definition according to which design management is an efficient management of people, projects, processes and procedures while designing everyday products, services, the environment and experiences. It is a general approach to a company both from the perspective of designing and pattern-designing/industrial design, and from the perspective of management – in this case marketing, finances, strategic planning and operational activities (Best, 2010, p. 8; McBride, 2007, p. 18), i.e. it is a management technique.

### 4.2. Features of design management

On the basis of literature analysis, some characteristic features of companies that resort to design management have been identified.

Design management is a method of supporting the development of networking and building relations through a greater awareness of the need for connections between the worlds of producers, technologists, constructors, as well as artists and designers, with the community of recipients and consumers of art and design (McBride, 2007, p. 20).

One of the key determinants of design management functioning are project teams. It is also a characteristic feature of other contemporary organisations; however, design management is unique, because such teams are multi/interdisciplinary. Within them, high qualifications of different specialists can be used simultaneously, resulting in synergy effects (cf. Miller & Moultrie, 2013, pp. 161–176).

Another characteristic feature of entities that use design management is their structural organisation based on task teams. It is the result of tasks that are completed by the organisation, which are complex and often modified. Members of such teams tend to have a forward-looking approach anchored in project-oriented thinking (cf. Martin, 2009; Cooper & Junginger, 2011).

Customers and their problems are in the centre of interests of companies that apply design management (Acklin, 2013, pp. 147–160).

Organisations using design management take into account the fact that the product's innovative functions do not suffice: consumers expect modern design and functionality. This is there result of the visual and artistic evolution of consumers, who are art-savvy, use the services of

 DOI 10.7172/1644-9584.82.8

designers, have access to publications and are able to use them, hence their broad perspective (cf. Turner & Topalian, 2002; Muenjohn, Chhetri, Hoare, As-Saber, Suzumura & Ishikawa, 2013).

Consumers need inimitable things that are specially-designed; these can be everyday items, but they have to look differently, be designed for particular types of interiors and be unique. For customers, this represents added value and an answer to their sophisticated needs (Caban-Piaskowska, 2016).

Apart from quality and functionality, design management enables an organisation to fulfil the needs of consumers who expect high aesthetic experiences, i.e. added value in products addressed to them (Best, 2006, p. 6).

In addition to their physical features, these products are based mainly on non-material values (intellectual), which makes them experience goods (McBride, 2007, pp. 17, 22). A music concert together with its audio-visual effects (VJ) can be an example.

Design management can be widely used in many areas including fashion, architecture, media, entertainment, software, computer games and, generally, product design. The way it is perceived in various areas, such as business, engineering, technology or the creative field, is different and depends on the character of a given company (Best, 2006).

Introducing design management in companies offers unlimited work possibilities for artists and designers (Caban-Piaskowska, 2016).

In organisations which make use of design management products are very often created by artists, and their work is art – the aim in itself (cf. Best, 2006: McBride, 2007, pp. 18).

Companies where design management is applied tend to exercise design thinking, which is based on team work and marking an area of co-operation between very different disciplines, such as technology, marketing or handicraft (cf. Miller & Moultrie, 2013, pp. 161–176, Clark & Smith, 2008, pp. 7–15).

## 5. Creative company business model and design management

On the basis of the critical literature analysis presented above, focused on creative companies and design management, the author has prepared a list comparing features of a creative company and features of a company that uses design management. The results are shown in Table 2.

The results of the comparative analysis show that out of 15 features of the creative company business model and organisations using design management, as many as 11 are typical of both, 3 can be found in the creative company business model only, and 1 has been observed exclusively in organisations that resort to design management. Thus, we can assume that creative companies most probably use design management.

| Characteristics | Creative company business model | Design management |
|---|---|---|
| Uncertainty of activity | + | – |
| Products made are experience goods | + | + |
| Work is art – an aim in itself | + | + |
| Product uniqueness | + | + |
| Collective creating process in multi/interdisciplinary teams | + | + |
| Mobilising resources around an idea | + | – |
| Co-operation networks | + | + |
| Team-based organizational structures | + | + |
| Innovative products | + | + |
| Unlimited variety of products | + | + |
| Adjusting the product to the individual needs of a customer | + | + |
| Products' added value | + | + |
| Diverse company sizes | + | – |
| Strong connections between the creator and the entrepreneur | + | + |
| Design thinking | – | + |

*Tab. 2. Comparison of characteristic of a creative company with features of design management. Source: own study.*

As a result of the above-mentioned research a theoretical model of a creative company using design management was created. The model serves to establish whether a given company uses design management on the basis of certain characteristic features.

| Characteristic features |
|---|
| Products made are experience goods |
| Work is art – aim in itself |
| Product uniqueness |
| Collective creating process in multi/interdisciplinary teams |
| Co-operation networks |
| Team-based organizational structures |
| Innovative products |
| Unlimited variety of products |
| Adjusting the product to the individual needs of a customer |
| Products' added value |
| Strong connections between the creator and the entrepreneur |
| Design thinking |

*Tab. 3. Theoretical model of a creative company applying design management techniques. Source: own study.*

 DOI 10.7172/1644-9584.82.8

The proposed theoretical model is to be verified by further empirical research. Research should aim at identifying creative companies using design management in order to understand what design management means in practice.

## 5. Summary and conclusions

Literature review allowed the author to identify features of the creative company business model, along with the characteristics of organisations using design management. The comparative analysis that performed highlighted similarities between these features – we can assume that creative companies use design management. There is a relation between the creative company business model and design management; this is what connects the two. It is a theoretical assumption which shall be verified in future empirical research.

The author proposes a theoretical model of a creative company using the design management techniques. The model is based on certain characteristic features that help to identify the use of design management by a given company.

In the future, empirical research and the theoretical model of the creative company adopting design management techniques is to allow the author to identify whether given companies use design management.

The author plans to address the following questions in her future studies: Which companies apply design management? Do all creative companies adopt the technique? What is the model of a company/organisation using design management in Poland? In which creative companies is design management used?

The author's aim is to use the theoretical model to carry out a complete study that will show how creative organisations/companies function in the context of using design management.

**References**

Acklin, C. (2013). Design Management Absorption Model: A Framework to Describe and Measure the Absorption Process of Design Knowledge by SMEs with Little or no Prior Design Experience. *Creativity and Innovation Management*, *22*(2), 147–160. https://doi.org/10.1111/caim.12022.

Best, K. (2006). *Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation*. Lausanne: AVA Publishing.

Best, K. (2010). *The Fundamentals of Design Management*. AVA Publishing.

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. *Minerva*, 46(3), 285–331.

Borja de Mozota, B. (2006). The Four Powers of Design: A Value Model for Design Management. *Design Management Journal*, (17), 44–53.

Brettel, M., Strese, S., & Flatten, T.C. (2012). Improving the performance of business models with relationship marketing efforts – An entrepreneurial perspective. *European Management Journal*, 30, 85–98.
Bruce, M., & Bessant, J. (2002). *Design in Business: Strategic Innovation through Design*. Edinburgh Gate: Pearson Education.
Caban-Piaskowska, K. (2016). *Design management as the effect of evolution of consumers' aesthetics*. The West East Institute, pp. 69–71.
Caban-Piaskowska, K. (2018). Characteristics of Business Models of Creative Company. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *19*(6), 53–65.
Caves, R. (2003). Creative Industries. Contracts Between Arts and Commerce. *The Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 81–82.
Clark, K., & Smith, R. (2008). Unleashing the Power of Design Thinking. *Design Management Review*, 19, 7–15. https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2008.tb00123.x.
Coblence, E., Normandin, F., & Poisson-de Haro, S. (2014). Sustaining growth through business model evolution: the industrialization of the Montreal Museum of Fine Arts (1986-2012). *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 44(3), 126–144. https://doi.org/10.1080/10632921.2014.936077.
Cooper, R., & Press, M. (1995). *The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
Cooper, R., & Junginger, S. (2011). General Introduction: Design management – A Reflection. In: R. Cooper, S. Junginger, T. Lockwood (eds.), *The Handbook of Design Management* (pp. 1–32). Oxford: Berg.
Creative Economy Report. (2008). The Challenge of Assessing the Creative Economy: towards Informed Policy-making, UNDP – UNCTAD. http://unctad.org/en/docs/ditc-20082cer_en.pdf (18.03.2019).
Creative industries of Małopolskie voivodeship – situation and development conditions. (2016). https://www.obserwatorium.malopolska.pl/eng/wp-content/uploads/sites/4/2019/01/Streszczenie_scalone_ang.pdf (19.03.2019).
DCMS. (2009). Investing in Creative Industries – a Guide for Local Authorities. London, 4.
Dziurski, P. (2016). Success in Creative Industries. A Discussion About Critical Success Factors. *Journal of Management and Financial Sciences*, 87–100.
Erichsen, P.G., & Christensen, P.R. (2013). The Evolution of The Design Management Field: A Journal Perspective. *Creativity And Innovation Management*, 22(2), 107–120.
Evens, T. (2010). Value networks and changing business models for the digital television industry. *Journal of Media Business Studies*, *7*(4), 41–58, https://doi.org/10.1080/16522354.2010.11073514.
Farr, M. (1965). Design Management. Why is it Needed Now? *Design Journal*, 200, 38–39.
Flew, T., & Cunningham, S. (2010). Creative industries after the first decade of debate. *The Information Society*, 26(2), 113–123. https://doi.org/10.1080/01972240903562753.
Gorb, P. (1990). Introduction: What is Design Management. In: P. Gorb (ed.), *Design Management London: Papers from the London Business School* (pp. 1–9). London: Architecture, Design and Technology Press.
Howkins, J. (2001). *The Creative Economy. How People Make Money from Ideas*. London: Penguin Books.
Howkins, J. (2005). The Mayor's Commission on the Creative Industries. In: J. Hartley (eds.), *Creative Industrie.* Oxford: Blackwell Publishing.
Hunter, S.T, Bedell, K.E., & Mumford, M.D. (2007). Climate for creativity: A quantitative view. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90.
Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 50–59.
KEA European Affairs. (2009). June, The Impact of Culture on Creativity, A Study prepared for the European Commission, (Directorate-General for Education and

 DOI 10.7172/1644-9584.82.8

Culture). Retrieved from http://www.keanet.eu/docs/impactculturecreativityfull.pdf (07.05.2018).
Martin, R.L. (2009) *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*. Boston, MA: Harvard Business Press. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00761_1.x.
Martins, E., & Martins, E. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58–65.
McBride, M. (2007). Design Management: Future Forward. *Design Management Review*, 18-22. https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2007.tb00227.x.
Miller, K., & Moultrie, J. (2013). Delineating Design Leaders: A Framework of Design Management Roles in Fashion Retail. *Creativity and Innovation Management*, *22*(2), 161–176.
Moultrie, J., & Young, A. (2009). Exploratory study of organizational creativity in creative organizations. Creativity and Innovation Management, *18*, 299–321.
Moyon, E., & Lecocq, X. (2013). Adopting a Business Model View to Study Industry Change: The Case of the French Record Industry. XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, June 10–12.
Muenjohn, N., Chhetri, P., Hoare, L., As-Saber, S., Suzumura, Y., & Ishikawa, J. (2013). Design Leadership: A Conceptual Framework of Leadership, Design and Team Performance. International conference on Education and Management Innovation – ICEMI, Rome, February 24–25, Vol. 60. https://doi.org/10.7763/IPEDR. 2013. V60. 32.
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.
Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). Building the Co-Creative Enterprise. *Harvard Business Review*, October, 100–109.
Searle, N. (2011). Changing Business Models in the Creative Industries: The case of Television, Computer Games and Music. Executive Summary, Retrieved from https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/310299/ipresearch-creativeind-sum-201110.pdf (07.05.2018).
Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 172–194.
Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *International Journal on Electronic Markets and Business Media*, *8*(2), 3–8.
Turner, R., & Topalian, A. (2002). *Core Responsibilities of Design Leaders in Commercially Demanding Environments*. London: Design Leadership Forum Inaugural Session.
Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, *18*, 293–314.
Zott, Ch., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, *37*(4).

ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT 2018
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2018
University of Social Sciences Publishing House | ISSN 1733-2486

Volume **XIX** | Issue **6** | Part **I** | pp. **53–65**

**Katarzyna Caban-Piaskowska** | k.caban-piaskowska@o2.pl
Strzemiński Academy of Art in Łódź
Faculty of Textile Art and Fashion Design

# Characteristics of Business Models of Creative Company

**Abstract:** Business models keep evolving and changing all the time and from time to time fresh ones appear. Currently, a new model has been noticed i.e. creative companies [Dziurski 2016]. They are the effect of the development of innovative economy, which is inspired by knowledge based on non-material resources which still have measurable financial value [Radomska 2017].

The aim of this article is the identification of the features of creative companies on the basis of four distinguished business models of creative companies.

The analysis was divided into two parts – theoretical and practical. The first part describes the reason why the issue of the creative sector and business models was chosen. It also characterizes the creative sector and presents the definition of the creative sector and creative companies, as well as describes the essence of the business models and types of business models in creative industries. The practical part of the article aims at presenting studies of companies regarded as creative and presenting the types of business models of the creative industry.

**Key words:** creative company, creative sector, business model

## Introduction

The element which connects all the sectors is creativity. It is admittedly present in all human activities, however, only in some part of cases its contribution into the effects of a man's work, which is intellectual property, is majoritarian [Howkins 2005].

The 21st century is a time when the role of creative sectors in economy has grown significantly – to the extent that more and more often we can read in reports and analyses focusing on economic development in individual countries and continents that it is the

creative sector that offers the most jobs. Thus, a conclusion is suggested that the growth of this sector is particularly important from the point of view of economic development [Kotylak 2017].

Within the scope of each sector there are companies which offer given goods and services. The creative sector is created by a group of companies which generates both tangible as well as intangible products or artistic services, which are composed of creative content, economic value and marketing purposes. Those companies due to the specific character of their activity are often called creative companies. Which activities are considered creative is mainly dependent on arbitrary decisions of scientists or public authorities interested in the development of the creative sector [Młyńska 2015] that is why it seems crucial to make an attempt to classify what a creative company is and if the recent business model is in fact something new.

## Theoretical Background

The idea of creative industry was created by the government of Great Britain at the end of 1990's. There was a need to combine cultural and commercial activity. It was supposed to make cultural activity become present on the market and under the influence of the market's forces. It coincided with computer science revolution. According to scientists it had impact on changes in the area of creation, production, re-production, distribution, commercialization and the consumption of products as well as services offered by organizations operating in the areas [see Coblence, Normandin, Poisson-de Haro 2014; Moyon, Lecocq 2013]. In addition, new types of products and services were created [Evens 2010; Moyon, Lecocq 2013], the number of intermediaries went down but their strength increased [Searle 2011].

### *The Creative Sector*

In subject literature and in accessible research we can come across many various definitions and classifications of the creative sector. Sometimes the classification of the *British Department for Culture, Media and Sport* (DCMS) is adopted, which includes the following activities in the creative sector: advertising, architecture, art and antiques computer games, handicratf, designing, film and video, fashion design, music, performative arts, publishing, software, radio and television [DCMS 2009].

Other analyses accept the proposition of *Kern European Affairs* (KEA), which suggests dividing the creative sector into three areas: traditional arts, cultural activity and creative

activity. Each of those covers sectors which have direct connection with creating, producing, distributing and promulgating creative goods and services [KEA 2009]. Some other research sees the creative sector from the perspective of the generated and distributed laws of intellectual property.

However, the most general definition of the creative sector was proposed by the subsidiary institution of the United Nations Organisation – *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD): the creative sector are the cycles of creation, production and distribution of goods and services that use creativity and intellectual capital as primary inputs [UNCTAD 2008].

Creative industries are a holistic concept which changes the way of thinking about art, media and design by combining them with digitization, creativity and intellectual capital [Howkins 2001]. In the definitions of creative industries the combination of culture and market is often emphasized [see e.g. Caves 2001], where both economic as well as non-economic values are designed, produced and distributed [see e.g. Throsby 2010]. The term "creative industries" joins many different economic activities which initially seem unrelated, such as [Flew, Cunningham 2010]: sectors in which production and distribution are strongly industrialized (e.g. film, television, publishing, music), sectors highly labour-intensive, including culture and art (e.g. handicraft, design, visual arts), sectors highly commercialized (e.g. marketing and advertising, software).

## *The Essence of Creative Companies*

In order to locate the creative companies in the sphere of economic activity (as entities affected by competition, the neccessity to adjust to changes on the market), they are defined as entities which use artistic and creative skills of their employees or other workers to make profit [ARP 2012].

Młyńska [2015] on the basis of Caves [2003] defines features of creative companies as follows:

**1.** The activity of creative companies is characterised by exceptionally large uncertainty (*nobody knows*) in terms of demand of the created goods. Anticipating the reaction of consumers to the offered product before introducing it to the market always carries a significant deal of uncertainty, however, in creative companies it is particularly high.

**2.** Creative products are mostly experience goods [Kotylak 2017]. It is difficult to measure the level of satisfaction or dissatisfaction as it is very subjective.

**3.** The work performed in creative companies is an art – the aim in itself (*art for art's sake*). The employees-artists decide themselves what work must be done and with

what tools or techniques. Very often, they are ready to work for lower salary as they gain satisfaction from the process of creating itself and work reflects their lifestyle in a way.

**4.** A collective process of production (creation process) is also an attribute of creative activities. Making a complex creative product sometimes requires participation and cooperation of many people very often with different visions concerning the final shape of the product. An example might be the realization of big creative projects such as for example film production where producers, actors, directors and many other people with key talents need to cooperate.

**5.** In creative companies the workforce contains of various groups of creative people. Some work in bursts and rely on intuition, others work methodically. Some aim at creating big and ground-breaking things, others focus on small improvements. Some move from job to job, others are comfortable with the safety of a big organization. However, all of them have one common feature i.e. the desire to be in a place where their creativity could be used and their contribution appreciated, and also a place which would have the mechanisms to mobilise resources around an idea [Florida 2010].

**6.** In an activity where the dominating factor of production is creativity (understood as the effect of human imagination and the ability to generate original ideas), there should be no limits in the way the work is done, thus, in the creative sector it is usually organized in an informal way. A common form of relations/agreements are contracts as opposed to permanent employment [Mackiewicz, Michorowska, Śliwka 2009]. Such an informal organizational structure enables free flow of ideas and open communication among employees, and as a result of their cooperation quick reaction to changes that appear.

**7.** The essence of the functioning of creative companies is coming up with new ideas which constitute a kind of innovation. An innovation in the activity of creative companies will rather be a new form of expression and new aesthetic values than new or improved products [Mackiewicz Michorowska, Śliwka 2009]. In this sense, innovations might be treated as transformation of an idea into a market product or service – a unique process of production or a new form of services. The success of innovation depends on the conditions and technical abilities of a creative company and the market attractiveness of the offered product [Młyńska 2015].

**8.** The creative companies are characterised by almost unlimited diversity of creative products which requires polarised skills. This means that the market has a big potential of growth, however its development will not be based on standardisation and lowering production costs, like in traditional industrial sectors, but on increasing

and then fulfilling the cultural needs of consumers, who have different interests and expectations in terms of the final product.

**9.** In the same way, the creative sector is composed of small one-person companies (writer, painter), as well as large organization (publishing houses, record companies) the activity of creative companies is also characterised by strong connections between the creator and the entrepreneur – sometimes it is one person and sometimes two cooperating parties.

## *Business Model*

The concept of business models is permanently inscribed into teaching about marketing [Jabłoński 2017], and is an inherent element of each business undertaking [Magretta 2002; Teece 2010]. There are numerous interpretations which define the concept [see: Jabłoński, 2014]. The interest in business models is growing among scientists as well as among business practitioners [Falencikowski 2013]. One of the most popular is the definition by Teece, where a business model characterizes the way the company delivers value to the consumer and how it turns fees into profit [Teece 2010].

According to Timmers, a business model is architecture for products, services and the flow of information, including descriptions of various economic entities and their roles together with descriptions of potential profits for different business player and the description of revenue [Timmers 1998].

Due to limited place and the fact that in subject literature there are very detailed reviews of definitions and elements of a business model [see e.g. Falencikowski 2013; Jabłoński 2014], the aim of hereby article is not to present a detailed analysis of business models.

For the purpose of this publication we will adopt the following definition of a business model – it is a concept which describes the logic of creating and capturing value for the benefit of a company and delivering it to the consumer [Falencikowski 2013; Coblence et al. 2014; Moyon, Lecocq 2013; Zott, Amit, Massa 2011].

## *Types of business models in creative industries*

The classification of business models in creative industries used in this article and developed by Dziurski [2016] was created on the basis of a pattern of a model proposed by M.W. Johnson, C.M. Christensen and H. Kagermann [2009] and the typology of creative industries suggested by the British organization called NESTA (*National Endowment for Science, Technology and the Arts*) [2006].

**Table 1. Types of business models in creative industries**

| | | | |
|---|---|---|---|
| ***Creative service providers*** | | | |
| Value for the consumer | Profit formula* | Key resources | Key processes |
| Rendering services protected by copyright law, author's work (B2B segment) | Revenue: fee for rendering services<br>Costs: rendering services | Knowledge and skills; relations; reputation; strong brand; efficient management system | Creating and designing; selling |
| examples: advertising agencies, architecture studios, design workshops | | | |
| ***Creative content producers*** | | | |
| Value for the consumer | Profit formula* | Key resources | Key processes |
| Producing content which are delivered to wide public (B2C segment) | Revenue: selling content, advertising, granting licence,<br>Costs: producing content, marketing | Financial resources; machines and devices; knowledge and skills; relations; reputation; strong brand; efficient management system | Creating and designing; production; marketing |
| Examples: film producers, music producers, software publishers, computer games producers | | | |
| ***Creative experience providers*** | | | |
| Value for the consumer | Profit formula* | Key resources | Key processes |
| Offering products / services which take the form of experiences (B2C segment) | Revenue: fee for using, advertising<br>Costs: preparing products / services, marketing | Financial resources; knowledge and skills; relations; reputation; strong brand; efficient management system | Creating and designing; production; organization; events; marketing |
| Examples: theatre producers, concert and festival organizers | | | |
| ***Creative originals producers*** | | | |
| Value for the consumer | Profit formula* | Key resources | Key processes |
| Creating goods with unique character (B2C segment) | Revenue:<br>selling<br>Costs:<br>fixed costs, making products | Machines and devices; knowledge and skills; reputation; strong brand; | Creating and designing; production; selling |
| Examples: handicraft makers, fashion designers | | | |

Source: [Dziurski 2016].

## Business Model – a Creative Company

### *Research Methodology*

In order to verify the hypothesis that the business model of a creative company has some particular characteristics the author decided to gather data by conducting deepened interviews and observation, analysis of documents and reports as well as interviews with employees in 12 companies and 53 students of the Strzemiński School of Art. The exploration was conducted between the years of 2017–2018 in Łódź region.

The aim of the analysis was to answer the question what features identified business models of creative companies. In order to obtain empirical conclusions from the data,

a thorough and multifaceted analysis was used, which gave the chance to obtain a possibly accurate and multifaceted picture of cases of a given phenomenon. The choice of method resulted from the initial stage of the research, the unique phenomenon of an creator-entrepreneur, as well as the will to make the analysis wide enough and the issue to be understood better.

### *The criteria for selecting the sample*

12 companies that participated in the study are small organizations employing up to 50 people, operating in the Lodz region which, from the point of view of UNCTAD classification belong to the creative sector. Selection for the trial was deliberate and stemmed from the type of business activities of companies which are active participants of the creative sector. The choice of those companies was dictated by the initial stage of the research and the need for a thorough analysis and better understanding of the phenomenon itself. Types of activity which were analysed were: exhibition space designing, audio -visual design of concerts (VJ), graphic designer, advertising agency, design workshop, film producers, theatre and film costumes designing, scenography, concert organizing, fashion designing, creative agency, which aims at complex service for customers in the fashion industry, jewellery designing, visual communication designing, bicycle desiging.

This analysis was supplemented with deepened interviews with students of the Strzemiński School of Art from the faculty of Textile and Fashion Design (35 students), as well as Industrial Design Faculty (18 students). The selection of students for the trial was deliberate – those who are active participants of the creative sector were chosen.

## Results

The research conducted indicates that the analysed companies and creators characterize with the following features:

**1.** The activity of the analysed creative companies, as in the theoretical model, is characterised with exceptionally high uncertainty (*nobody knows*) concerning the demand for the produced goods. The respondents said that when introducing new products onto the market, despite detailed market analysis, they did not know what the reaction of the consumers would be to the offered product. The example here might be Many Mornings – a company producing socks where one sock of the same pair is different than the other while still being a match.

**2.** According to the respondents products produced by them (creative products) are mostly experience goods – an example here might be visual effects at a concert

or a stylist's activity. The satisfaction connected with them is subjective and is hard to measure.

**3.** The research conducted indicates that, in compliance with the theoretical model proposed by Młyńska [2015], that the work done in creative companies is art – the aim in itself (*art for art's sake*). Worker-artists have enough knowledge and experience to decide themselves how to do the work and what tools or techniques must be used. However, the same research suggests that they are not willing to work for lower salary, as the theoretical model by Młyńska [2015] indicated, because they are aware of the uniqueness of their work and the price it should be sold for. Still, they get satisfaction from creating. Work is very often their lifestyle.

**4.** The results of the research suggest that the attribute of the activity of creative companies is also the collective process of creation. Artists – designers while creating a complex creative product work in very large diversified teams, where members often have different competencies and knowledge as well as various visions in terms of the final shape of the product. The example here might be realization of work in "Pan tu nie stał" company.

**5.** In creative companies, according to the results of the research, workforce is composed of various groups of creative people. Some move from job to job, some prefer the security of a large organizations and the stability of employment. Some create small improvements, others huge projects. What is characteristic for them is that they care about mobilizing resources around an idea, appreciating their input and the possibility to use creativity. This way they create new things.

**6.** The research indicates that people who work in companies where products which are the effect of human imagination together with the ability to generate original ideas are created are on the one hand employed permanently in different organizations such as fine art academies or other companies, which gives them the feeling of stabilisation, on the other hand they also work as freelancers, as it motivates them additionally to work and makes them even more creative. What is more, those companies have low level of formalisation and they are characterised by team organizational structure, which enables free flow of ideas and open communication between employees and as a result of their cooperation – quick reaction to changes.

**7.** According to respondents in the analysed creative companies the basis of their functioning is creating new ideas. Those innovations have the character of new forms of expressions and new aesthetic values and not only new or improved products. In this sense innovations can be treated as transformation of an idea into a market product or service, a unique process of creation or a new form of services. The success of an innovation depends on conditions and technical possibilities of a creative company and the market attractiveness of the offered product.

**8.** The analysed creative companies characterised with very different products from audio-visual effects at a concert, through documentary photographs, to advertising campaign or an educational film. The creative sector has almost unlimited variety of products which requires polarised skills. In the analysed companies the pressure is put on uniqueness, individual adjustment of a product to the customer's needs, fulfilling their cultural and aesthetic needs. The analysed creative companies do not care about standardisation and lowering of costs of production – which is normal for traditional sectors – they care about increasing quality and added values of a product.

**9.** The analysed creative companies differed in terms of size – from one-person companies (photographer, graphic designer), through small and medium (advertising agency, company producing socks) as well as large organizations (clothing companies bicycle producer). The activity of the analysed creative companies is connected with strong bond between the creator and the entrepreneur who can be combined in one person or be two cooperating parties.

## Discussion

On the basis the conducted research, the features of creative companies were identified on and four business models of creative companies were distinguished.

**Table 2. Business Models Analysed in Creative Industries**

| | **Creative service providers** | **Creative content producers** | **Creative experience providers** | **Creative originals producers** |
|---|---|---|---|---|
| **Innovativeness of the business model:** | intellectual input, using artistic skills and knowledge, aesthetics, non-material values of the product. | intellectual input, knowing the trends in aft, work is art – the aim in itself (art for art's sake), aesthetics, non-material values, effect of work of a large diversified creative team. | intellectual input, using artistic skills and knowledge, aesthetics, non-material values, customer satisfaction is subjective, the idea is the product which is supposed to appeal to the customer. | added value in the form of original design, limited amount production, aesthetic input, art as a product, effect of work of a large diversified creative team, customer satisfaction is subjective. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Analysed company or the creator:** | advertising agency, design workshop, visual identification studio, exhibition space designer, designing visual communication. | film producers, graphic designer, film costumes designing | theatre producers, theatre costumes designing, scenography, Audio-visual effects for concerts designer (VJ), concert and festival organizers | handicraft makers, fashion designers, bicycle producer, creative agency, which aims at complex service for customers in the fashion industry, jewellery designers |

Source: personal research.

## Conclusions

For some time in the academic circles there has been a discussion whether we can talk about creative sector and what makes it special in comparison with other sectors in economy. The hereby article presents differences which make the sector an individual part of the market the conducted research offered the possibility to identify the features of creative companies on the basis of which 4 models of creative companies were presented here.

The research conducted and the literature analysis suggest that a creative company is in fact a new business model. It is indeed based on innovations like other business models presented in the subject literature, however, their character is significantly different from the ones that appeared earlier as these are new forms of expression and new aesthetic values and not new or improved products.

Innovation is an added value – first of all these are non-material profits for the user – it is art for art's sake.

The article is a motivation for further research in the field. The author's assumption is to create full research which will present how creative companies function in a wide market spectrum.

## References

ARP (2012), *Sektor kreatywny w województwach pomorskim i kujawsko-pomorskim*, ARP S.A., Gdańsk.

**Caves R.** (2003), *Creative Industries. Contracts Between Arts and Commerce*, "The Journal of Economic Perspectives", Vol. 17, No. 2, pp. 73–78.

**Caves R.E.** (2001), *Creative Industries: Contract between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge.

**Coblence E., Normandin F., Poisson-de Haro S.** (2014), *Sustaining growth through business model evolution: the industrialization of the Montreal Museum of Fine Arts (1986–2012)*, "The Journal of Arts Management, Law, and Society", Vol. 44, No. 3, pp. 126–144.

DCMS (2009), *Investing in Creative Industries – a Guide for Local Authorities*, London, 4.

**Dziurski P.** (2016), *Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, No. 420, pp. 80–89, DOI: 10.15611/pn.2016.420.07.

**Evens T.** (2010), *Value networks and changing business models for the digital television industry*, "Journal of Media Business Studies", Vol. 7, No. 4, pp. 41–58.

**Falencikowski T.** (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu.pl, Warszawa.

**Flew T., Cunningham S.** (2010), *Creative industriesafter the first decade of debate*, "The Information Society", Vol. 26, No. 2, pp. 113–123.

**Florida R.** (2010), *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.

**Howkins J.** (2001), *The Creative Economy. How People Make Money from Ideas*, Penguin Books, London.

**Howkins J.** (2005), *The Mayor's Commission on the Creative Industries* [in:] J. Hartley (ed.), *Creative Industries*, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 117–125.

**Jabłoński A.** (2017), *Konceptualizacja i operacjonalizacja modeli biznesu e-przedsiębiorstw opartych na mediach społecznościowych*, "Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego", No. 24, Łódź, pp. 89–108.

**Jabłoński M.** (2014), *Projektowanie i dojrzewanie modeli biznesu przedsiębiorstw przez wymagania rynku kapitałowego na przykładzie NewConnect*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, No. 803, "Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", No. 66, pp. 735–745

**Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H.** (2008), *Reinventing Your Business Model*, "Harvard Business Review", December, 87(12), pp. 52–60.

KEA European Affairs (2009, June), *The Impact of Culture on Creativity*, A Study prepared for the European Commission, (Directorate-General for Education and Culture), [online] http://www.keanet.eu/docs/impactculturecreativityfull.pdf, access: 29.01. 2018.

**Kotylak S.** (2017), *Analiza form organizacyjno-prawnych prowadzenia działalności gospodarczej w kontekście przedsiębiorstw sektora przemysłów kreatywnych*, "Ekonomiczne Problemy Usług", 1(126), t. 1, pp. 157–168.

**Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A.** (2009, January) *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, ECORYS, Warszawa, [online] http://nck.pl/badania/raporty/analiza-potrzeb-i-rozwoju-przemyslow-kreatywnych, access: 29.01.2018.

**Młyńska P.** (2015), *Determinanty efektywności alokacji zasobów przez przedsiębiorstwa kreatywne*, "Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", No. 39, Vol. 3, pp. 117–128.

**Moyon E., Lecocq X.** (2013), *Adopting a Business Model View to Study Industry Change: The Case of the French Record Industry*, XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, June. 10–12, Clermont-Ferrand.

NESTA (2006, April), *Creating growth. How the UK can develop world class creative business*, [online] https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/creating_growth.pdf, access: 29.01.2018.

**Radomska J.** (2017), *Relacje międzyorganizacyjne jako podstawa przewagi konkurencyjnej w branży kreatywnej*, "Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego", No. 24, pp. 389–398.

**Searle N.** (2011 October), *Changing Business Models in the Creative Industries: The case of Television, Computer Games and Music. Executive Summary*, [online] https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/310299/ipresearch-creativeind-sum-201110.pdf, access: 29.01.2018.

**Teece D.J.** (2010), Business models, business strategy and innovation, "Long Range Planning", Vol. 43, No. 2–3, pp. 172–194.

**Throsby D. (2010), Ekonomia i kultura, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.**

**Timmers P.** (1998), *Business Models for Electronic Markets*, "International Journal on Electronic Markets and Business Media", Vol. 8, No. 2.

UNCTAD (2010), *Creative Economy Report*, United Nations.

**Zott Ch., Amit R., Massa L.** (2011), *The business model: recent developments and future research*, "Journal of Management", Vol. 37, No. 4, pp. 1019–1042.

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
ISSN 2083-8611 Nr 380 · 2019

Zarządzanie 17

**Katarzyna Caban-Piaskowska**

Akademia Sztuk Pięknych
im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Tkaniny i Ubioru
Katedra Ubioru
k.caban-piaskowska@o2.pl

**Maria Krasnodębska**

Akademia Sztuk Pięknych
im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Wzornictwa i Architektury Wnętrz
mkrasnodebska59@gmail.com

# MODEL BIZNESU RZEŹBIARZA JAKO NIEZALEŻNEGO TWÓRCY

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie aktywności artysty jako przedsiębiorcy i ukazanie znaczenia wiedzy biznesowej w rozwoju jego kariery. Opisano w nim, korzystając z modelu Osterwaldera, wybrane elementy związane z komercyjnym funkcjonowaniem na rynku sztuki. Na potrzeby tekstu wytypowano sześć elementów modelu biznesu rzeźbiarza: sprzedaż galeryjną, konkursy rzeźbiarskie, sympozja rzeźbiarskie, samodzielne pozyskiwanie klientów, współpracę z dostawcami i podwykonawcami oraz działalność wystawienniczą. W każdym z tych punktów omówiono charakterystykę zagadnienia. Przedstawiono także wady i zalety poszczególnych elementów modelu. W artykule zwrócono uwagę na wiążącą się z modelem biznesu rzeźbiarza konieczność posiadania wszechstronnej wiedzy. Integralną część tekstu stanowi zakończenie.

**Słowa kluczowe:** artysta, rzeźbiarz, model biznesu rzeźbiarza, modelu Osterwaldera, rynek sztuki, komercjalizacja.

**JEL Classification:** M21, Z1.

## Wprowadzenie

Każdorazowe „przyznanie się" w kontaktach społecznych do wykonywania zawodu rzeźbiarza ma zazwyczaj związek ze wzbudzeniem pewnych kontrowersji. Jest to prawdopodobnie związane z brakiem świadomości większości społeczeństwa na temat pracy rzeźbiarza i związanych z nią możliwości. Powodem tej niewiedzy może być hermetyczność rynku rzeźbiarskiego, trudny dostęp do wiedzy o nim. Dlatego też młodzi twórcy decydujący się na pozyskanie wyższego wykształcenia z dziedziny rzeźby często mogą usłyszeć pytanie: „A co ty po

tej rzeźbie będziesz robić?". W odpowiedzi na nie w dalszej części artykułu został opisany model biznesu rzeźbiarza obejmujący różne elementy modelu Osterwaldera. Zauważalna jest luka badawcza w tym obszarze. Warto bowiem zaznaczyć, że wiele polskich uczelni artystycznych bagatelizuje kwestie dotyczące planowania kariery i tworzenia strategii dotyczącej własnego rozwoju. Słuszne wydaje się być stwierdzenie, że współczesny artysta oprócz samej pracy twórczej powinien także zajmować się działaniami marketingowymi. Komercjalizacja sztuki, choć przez lata skazywana na ostracyzm przez osoby ze środowiska artystycznego, aktualnie jest koniecznością, zwłaszcza jeśli twórca chce zachować płynność finansową, zawodowo wykonując sztukę. W opracowaniu postawiono tezę, że model biznesu rzeźbiarza jest drogą zawodową współczesnego niezależnego artysty.

## 1. Zawód rzeźbiarza a stałe źródła dochodów

Na wstępie warto zaznaczyć, że nie istnieje jedna ścieżka kariery właściwa dla wszystkich rzeźbiarzy. Wybór drogi zawodowej w dużej mierze zależy od indywidualnych upodobań i predyspozycji, rodzaju posiadanych umiejętności, a także aktualnej koniunktury, czasami jednak przypadku. Kwestią, którą można poruszyć w pierwszej kolejności, jest często występujący problem niestabilnych zarobków. Aby mu zapobiec, niektóre osoby usiłują podjąć ścieżkę kariery instytucjonalnej. Ta droga zawodowa oznacza zatrudnienie w szeroko rozumianych instytucjach kultury, takich jak muzea, galerie, uczelnie wyższe o profilu artystycznym, fundacje zajmujące się sztuką. Taka forma zarobkowania może zapewnić stały, comiesięczny dochód. Należy tutaj jednak zaznaczyć, że liczba miejsc pracy w instytucjach kultury jest znacznie ograniczona i nieadekwatna w stosunku do liczby absolwentów kończących rokrocznie studia artystyczne. Często praca w tego typu placówkach polega na obsłudze kwestii administracyjnych bądź prowadzeniu badań z zakresu teorii sztuki i kultury, co nie dla każdego twórcy jest rzeczą interesującą. Praca w instytucjach kultury wiąże się także zazwyczaj z normowanym czasem pracy i ograniczonym urlopem. Z tego powodu udział w interesującym plenerze lub sympozjum może być utrudniony, a czasem niemożliwy. Stała, etatowa praca wiąże się niewątpliwie z pewną stabilizacją finansową, jednak może stanowić przeszkodę w swobodnej pracy twórczej i zepchnąć ją na dalszy plan.

Z uwagi na ograniczoną liczbę etatowych miejsc pracy dla rzeźbiarzy młodzi twórcy powinni się wcześniej zastanowić nad samodzielnym stworzeniem miejsca pracy dla siebie i znalezieniem swojej niszy na rynku.

## 2. Model biznesu

Teoria modeli biznesu wpisała się już na trwałe w naukę o zarządzaniu [Jabłoński, 2017, s. 89-108] i jest nieodłącznym elementem każdego przedsięwzięcia biznesowego [Teece, 2010, s. 172-194]. Modele biznesu interesują naukowców i praktyków [Falencikowski, 2013]. Istnieją liczne interpretacje definicji [por. Jabłoński, 2014, s. 735-745]. Jedną z najpopularniejszych jest definicja według D. Teece'a [2010, s. 172-194], zgodnie z którą model biznesu charakteryzuje, jak firma dostarcza wartość klientowi i jak przemienia płatności w zyski.

Według Timmersa [1998, s.3-8] model biznesu jest architekturą dla produktów, usług i przepływu informacji, wliczając opis różnych pomiotów gospodarczych i ich rolę, opis potencjalnych korzyści dla różnych aktorów biznesu oraz opis źródeł przychodów.

W tym tekście obowiązuje definicja modelu biznesu, która opisuje logikę tworzenia oraz przechwytywania wartości na rzecz przedsiębiorstwa i dostarczania jej do klienta [por. Falencikowski, 2013, s. 36; Coblence, Normandin, Poisson-de Haro, 2014, s. 126-144; Moyon, Lecocq, 2013; Zott, Amit, Massa, 2011, s. 1019-1042].

Jedną z popularniejszych koncepcji modeli biznesowych jest *business model canvas* (rys. 1) autorstwa Alexandra Osterwaldera [Osterwalder, Pigneur, 2012]. Na potrzeby niniejszego tekstu ten model został przyjęty jako obowiązujący. Opisuje on w sposób precyzyjny, jak są tworzone i dostarczane wartości klientom.




**Rys. 1.** Szablon modelu biznesowego Osterwaldera

Źródło: [www 1].

## 3. Model biznesu rzeźbiarza – wyniki badań

### 3.1. Metodyka badań

W artykule postawiono tezę, że model biznesu rzeźbiarza jest drogą zawodową współczesnego niezależnego artysty. Autorzy zdecydowali się na zebranie danych poprzez przeprowadzenie obserwacji uczestniczącej. Miała ona miejsce podczas prowadzenia działalności twórczej oraz uczestnictwa w licznych projektach artystycznych na terenie Polski i zagranicy w latach 2016-2018. W analizie wykorzystano także wnioski z wywiadu przeprowadzonego w 2018 r. z rzeźbiarzem, dr. Marcinem Mielczarkiem, jak również literaturę przedmiotu.

Wybór metody badań był podyktowany znikomą ilością dostępnych danych dotyczących charakterystyki zawodu rzeźbiarza z punktu widzenia modelu biznesu.

## 3.2. Model biznesu rzeźbiarza – wolny zawód

Analizowany model biznesu rzeźbiarza został stworzony na podstawie szablonu modelu biznesu Osterwaldera, z którego wybrano sześć elementów: segmenty klientów, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, kluczowe działania i kluczowi partnerzy.

Wybór tylko sześciu z dziewięciu elementów modelu biznesu rzeźbiarza był podyktowany faktem, że opisane poniżej elementy nie są uwzględniane w ścieżce kariery rzeźbiarza prezentowanej w trakcie toku studiów na kierunkach rzeźbiarskich w Polsce.

### 3.2.1. Samodzielne zdobywanie klientów – segmenty klientów

Model biznesu rzeźbiarza uwzględnia w swojej działalności segmenty klientów, których obsługuje. Rzeźbiarz pozyskuje klientów i zleceniodawców na własną rękę. Dotyczy to zwłaszcza większych realizacji, także tych przeznaczonych do przestrzeni publicznej. W tym wypadku niezbędne jest przygotowanie indywidualnej oferty dostosowanej do domniemanych potrzeb i preferencji potencjalnego zleceniodawcy. Kluczową kwestią wydaje się być analiza charakteru działalności i upodobań ewentualnych klientów. Taka spersonalizowana oferta może zawierać dla przykładu projekt proponowanej realizacji, założenia ideowe, możliwie dokładny kosztorys oraz wizualizację rzeźby w przestrzeni. Niewątpliwie wykonanie tego typu zindywidualizowanej propozycji wymaga poświęcenia sporej ilości czasu, jednak ewentualne zyski mogą być tego warte. Warto też rozważyć zaproponowanie projektu, który przewiduje możliwość rozwoju i poszerzania o kolejne, spójne tematycznie realizacje. Dzięki temu rzeźbiarz może uzyskać stałego zleceniodawcę oraz stworzyć cykl rzeźb w przestrzeni publicznej.

Znacznie mniej czasochłonne, lecz nie mniej ważne może być przygotowanie oferty dotyczącej zaprojektowania i wykonania mniejszych form przestrzennych, takich jak gadżety promocyjne czy elementy dekoracyjne. W tym przypadku personalizacja nie jest konieczna. Ważniejsze jest uświadomienie ewentualnym klientom zakresu działania przedsiębiorstwa rzeźbiarskiego czy indywidualnego artysty. Dzięki wykształceniu artystycznemu rzeźbiarz może zaprojektować obiekty o wysokich walorach estetycznych i unikatowym wzornictwie. Ten fakt można zaznaczyć w ofercie jako jeden z atutów proponowanej usługi. W przypadku zunifikowanej oferty istotne będzie przygotowanie bazy

firm, których profil działalności może wskazywać na ewentualne zainteresowanie proponowanymi usługami. Z uwagi na duże możliwości komunikacyjne i zdolność współpracy na odległość warto wziąć pod uwagę firmy działające na terenie całego kraju. Wysiłki związane z poszukiwaniem klientów wymagają największej intensyfikacji na początku działalności, z czasem rzeźbiarz może zyskać stałych zleceniodawców [Caban-Piaskowska, Mielczarek, 2016a, s. 127-140].

### 3.2.2. Konkursy rzeźbiarskie – propozycja wartości

Innym elementem modelu rzeźbiarza jest propozycja wartości. Rzeźbiarz stara się rozwiązać problemy swoich klientów i zaspokoić ich potrzeby za pomocą wartości wynikających z udziału w konkursach o charakterze rzeźbiarskim. Owe konkursy można podzielić na trzy główne kategorie.

Konkursy pierwszego typu mają często na celu promocję najlepszych twórców oraz zaprezentowanie szerszemu gronu odbiorców dzieł o jak największej wartości artystycznej. Mają one charakter przeglądowy i kończą się zazwyczaj wyłonieniem laureatów, zorganizowaniem wystawy pokonkursowej oraz publikacją wyróżnionych prac w katalogu. Zazwyczaj oferowana nagroda jest mniejsza niż w przypadku konkursów drugiej kategorii. Oczywiście pula nagród przewidywanych przez regulaminy jest zależna od rangi konkursu oraz hojności sponsorów, dlatego trudno wskazać jednoznaczny zakres wartości omawianych nagród. Niewątpliwą zaletą konkursów o charakterze przeglądowym jest częsty brak ograniczeń dotyczących formy i tematyki pracy. W przypadku rzeźby zazwyczaj jedynym wymogiem jest zmieszczenie się w ściśle określonym zakresie wagowym i wielkościowym. Jest to związane z ograniczeniami galerii dotyczącymi ilości dostępnej przestrzeni oraz dopuszczalnego obciążenia, a także z ewentualną koniecznością transportu wyróżnionych dzieł. Kwestie dotyczące wyrazu artystycznego są najczęściej wolne od ograniczeń. Organizatorami tego typu konkursów są zazwyczaj galerie sztuki oraz instytucje kultury.

Druga kategoria obejmuje konkursy, których przedmiotem jest wykonanie projektu rzeźby lub instalacji przeznaczonej do dedykowanej przestrzeni publicznej. Tego typu współzawodnictwo kończy się zazwyczaj podpisaniem z laureatem kontraktu na wykonanie obiektu zaproponowanego w zwycięskim projekcie. W tym przypadku uczestnik powinien się dostosować do ściśle określonych przez organizatora reguł. Zazwyczaj z góry ustala się miejsce przeznaczenia rzeźby, jej maksymalne i minimalne wymiary, tematykę, sposób przedstawienia oraz przewidywany budżet. Zwycięstwo w tego typu konkursie jest

najczęściej związane z większą możliwością zarobku niż w konkursach przeglądowych. Jest to spowodowane faktem, iż pierwsza nagroda zawiera w sobie zaproszenie do negocjacji dotyczących wykonania rzeźby przedstawionej w projekcie konkursowym oraz podpisania kontraktu na realizację danego dzieła. Warto podkreślić, że jednym z warunków dopuszczenia do udziału w rywalizacji jest zgodność projektu z wymogami organizatora. Opisywane w tym akapicie konkursy są najczęściej organizowane przez urzędy miast, instytucje samorządowe lub organizacje pozarządowe.

Przedmiotem trzeciego typu konkursów jest zaprojektowanie niewielkiej formy przestrzennej, takiej jak statuetka, medal pamiątkowy czy gadżet, czyli zaprojektowanie i wykonanie prototypu. W tym przypadku uczestnik także musi się dostosować do wymagań organizatora dotyczących wymiarów, zawartej typografii czy tematu realizacji. Zwycięski projekt jest zazwyczaj realizowany jako forma upominku, pamiątki lub nagrody. Oprócz gratyfikacji za wygranie konkursu często zwycięzca otrzymuje także honorarium za wykonanie określonej liczby egzemplarzy obiektu przewidzianego w projekcie. W przypadku gadżetów przydatna może się okazać wiedza z zakresu szeroko rozumianego wzornictwa. Tego typu konkursy są najczęściej ogłaszane przez organizacje rządowe i pozarządowe, prywatne przedsiębiorstwa, stowarzyszenia i fundacje.

Udział w różnego rodzaju konkursach może być traktowany jako element modelu biznesu rzeźbiarza. Należy jednak zaznaczyć, że zarabianie poprzez udział w konkursach jest kwestią niezwykle niepewną. Dlatego też błędem wydaje się być zamykanie się tylko na ten rodzaj działalności. Należy wziąć pod uwagę konieczność posiadania możliwie stałego, niezależnego od decyzji jury konkursowych, źródła dochodów. Planując w modelu biznesu rzeźbiarza udział w konkursach, należy przewidzieć stały, najlepiej comiesięczny budżet przeznaczony na pokrycie kosztów związanych z uczestnictwem w rywalizacji. Może on być przeznaczony na takie opłaty, jak: wpisowe, koszty wykonania projektu, materiały, druk plansz prezentujących projekt czy wysyłka. Warto się wcześniej zapoznać z ofertami firm przewozowych, co może oszczędzić wiele czasu i pieniędzy w przypadku konieczności wysłania pracy konkursowej „na ostatnią chwilę". Należy też wziąć pod uwagę ewentualny samodzielny transport projektu na miejsce konkursu. Taka sytuacja może być spowodowana na przykład nieopłacalnym kosztem wysyłki większych objętościowo i wagowo obiektów czy strachem przed zniszczeniem rzeźby w trakcie wysyłki. Inwestycję czasu i pieniędzy w udział w konkursach rzeźbiarskich można uznać za ryzykowną. Warto jednak wziąć pod uwagę, że w przypadku zwycięstwa można liczyć na

otrzymanie dość wysokiej nagrody pieniężnej. Zwycięstwo lub wyróżnienie w konkursie wiąże się też zazwyczaj z uzyskaniem znaczącego punktu w portfolio i promocją nazwiska. Ma również znaczenie prestiżowe.

### 3.2.3. Sprzedaż galeryjna – kanały

Kolejnym elementem modelu biznesu rzeźbiarza są kanały. Rzeźbiarz za pośrednictwem kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży trafia ze swoimi propozycjami wartości do klientów.

Jedną z bardziej oczywistych form zarobkowania rzeźbiarza może być sprzedaż galeryjna oraz udział w licytacjach sztuki. Można to uznać za jeden z najbardziej podstawowych mechanizmów działania na rynku sztuki. To rozwiązanie zawiera w sobie kilka możliwości. Jedną z nich jest otwarcie przez artystę autorskiej galerii sztuki, w której będzie prezentował i sprzedawał wytworzone przez siebie dzieła. Należy jednak uwzględnić w tym przypadku znaczne koszty utrzymania, wśród których będą się znajdować opłaty m.in za: wynajem, dostosowanie i ubezpieczenie lokalu, monitoring, reklamę czy sprzęt. Koniecznością, zwłaszcza dla początkujących twórców, może się też okazać wzbogacenie oferty o dzieła zaprzyjaźnionych artystów, co zwiększy potencjalne możliwości sprzedażowe oraz idące za tym zarobki. Warto też podkreślić, że osoby zaczynające karierę na rynku sztuki muszą się liczyć ze znacznie mniejszymi zarobkami ze sprzedaży dzieł niż artyści o znanym nazwisku oraz wypracowanej renomie. W związku z tym ewentualną chęć prowadzenia galerii autorskiej należy dokładnie przeanalizować pod względem ekonomicznym i na tej podstawie zdecydować o celowości prowadzenia tego typu instytucji. Na szczęście na rynku wydawniczym pojawia się coraz więcej tekstów dotyczących charakterystyki rynku sztuki, które niewątpliwie mogą dać młodym artystom wskazówki dotyczące planowania kariery [Niewiarowski, 2017, s. 157-232].

Obecnie rynek sztuki daje możliwość sprzedaży dzieł poprzez pośredników: galerie czy domy aukcyjne (w tym internetowe), które oferują dzieła wielu różnych artystów. W tym przypadku należy zaakceptować fakt, iż pośrednik pobiera ustalony wcześniej procent od sprzedaży dzieła. Niewątpliwą zaletą takiej sprzedaży jest brak comiesięcznych kosztów utrzymania, w przeciwieństwie do prowadzenia galerii autorskiej. Warto też zauważyć, że zazwyczaj tego typu instytucje dysponują wypracowaną w ciągu lat działalności grupą odbiorców, co zwiększa prawdopodobieństwo sprzedaży [Niewiarowski, 2017, s. 33-82].

Istotną kwestią jest wcześniejsze zapoznanie się z terminologią stosowaną przez tego typu instytucje oraz regulaminami opłat. Dzięki temu można uniknąć wielu niedomówień. Informacje teoretyczne, dotyczące mechanizmów rynku sztuki, można znaleźć wśród pozycji książkowych oraz w prasie branżowej [Niewiarowski, 2017, s. 33-82], których w ostatnim czasie jest coraz więcej. To w znacznym stopniu może wpłynąć na zwiększenie świadomości twórców związanej ze sprzedażą dzieł.

W sprzedaży dzieł sztuki duże znaczenie mają kontakty międzyludzkie. Prowadzenie rozmów z uczestnikami rynku sztuki jest jednym z kluczowych źródeł pozyskiwania informacji na jego temat [Żaglewska, 2018, s. 32-33]. Z uwagi na hermetyczny charakter omawianego rynku istotne jest też wzbudzenie wzajemnego zaufania pomiędzy kontrahentami. Na tej podstawie można zauważyć, że praca artysty nie powinna się ograniczać wyłącznie do tworzenia w zaciszu pracowni. Wręcz przeciwnie, otwarte kontakty z potencjalnymi klientami i odbiorcami oraz umiejętność opowiadania o twórczości w sposób interesujący dla innych, a więc dzieło wpisane w szerszy, intrygujący odbiorcę kontekst (metoda storytellingu), wzbudza większe zainteresowanie potencjalnych nabywców i ułatwia ich pozyskanie.

### 3.2.4. Działalność wystawiennicza – relacje z klientami

Uzasadnione wydaje się być także wspomnienie o działalności wystawienniczej. Ten element modelu biznesu rzeźbiarza jest szczególnie ważny z punktu widzenia kształtowania relacji z klientami.

Jest to forma pracy artystycznej mająca najczęściej charakter niekomercyjny. Wiąże się z organizacją wystaw indywidualnych swojej twórczości lub uczestnictwem w ekspozycjach zbiorowych wraz z innymi artystami. Niezwykle przydatne w tego typu działalności jest nawiązanie znajomości wśród osób prowadzących interesujące nas galerie sztuki. W przypadku rzeźby podczas wyboru miejsca wystawy należy wziąć pod uwagę usytuowanie galerii oraz jej możliwości lokalowe. O ile prezentacja małych form przestrzennych nie powinna sprawiać większego problemu, o tyle już większe i cięższe rzeźby mogą się okazać problemem w kontekście galerii znajdującej się na piętrze i nieposiadającej windy. Ekspozycję warto planować dla ściśle określonej przestrzeni i dedykować ją konkretnemu miejscu. Zorganizowanie wystawy wiąże się także z pewnymi nakładami finansowymi, takimi jak: koszty transportu, elementów potrzebnych do prezentacji rzeźb, materiałów promocyjnych czy organizacji wernisażu. Nie-

zbędny jest też spory nakład czasowy w trakcie przygotowań do wystawy. Prezentacja prac w galeriach może mieć jednak duże znaczenie dla promocji twórczości artysty. Udział w wystawach jest również dobrze odbierany w wykazie osiągnięć rzeźbiarza.

### 3.2.5. Sympozja rzeźbiarskie – kluczowe działania

Innym elementem omawianego modelu są kluczowe działania. Rzeźbiarz, uczestnicząc w sympozjach rzeźbiarskich, zdobywa odpowiednią wiedzę, kontakty, a także uznanie niezbędne do formułowania i realizacji wcześniej opisanych elementów. Te działania może wykonać w celu efektywnego prowadzenia swojego biznesu i planowania artystycznej kariery. Są to wydarzenia trwające zazwyczaj od kilku do kilkunastu dni, podczas których wybrana przez organizatorów grupa artystów ma stworzyć rzeźby. Najczęściej technologia i materiały użyte do wykonania obiektów są z góry określone w regulaminie. Tego typu wydarzenia wiążą się głównie z pracą plenerową. Typ sympozjów należy dobrać ściśle do umiejętności i preferencji rzeźbiarza. Uczestnicy większości z nich są dobierani drogą konkursu, na podstawie wysyłanych zgłoszeń, zawartości portfolio, osiągnięć oraz projektu planowanej realizacji. Na terenie Polski otwarty nabór jest rzadko spotykaną formą doboru rzeźbiarzy, jednak w innych krajach europejskich jest to najczęstszy sposób rekrutacji uczestników.

Udział w sympozjum wiąże się z kilkoma kwestiami, które warto przybliżyć. Rzeźbiarz zakwalifikowany do udziału w sympozjum może liczyć na związane z tym faktem benefity. Są one zawsze ściśle określone w regulaminie dostępnym w czasie trwania naboru. Wybrani przez organizatorów artyści mają w większości przypadków zapewnione materiały, wyżywienie, zakwaterowanie oraz wynagrodzenie za pracę. Czasami pokrywane są także koszty podróży uczestników. Jest to zatem okazja do wykonania większej realizacji bez konieczności własnego wkładu finansowego. To także świetna okazja do nawiązania kontaktów i wymiany doświadczeń z rzeźbiarzami z innych krajów czy regionów. Organizatorzy dbają zazwyczaj o promocję wydarzenia, dzięki czemu znaczna ilość osób ma szansę zapoznać się z twórczością jego uczestników. Udział w sympozjum może też być istotnym punktem w portfolio rzeźbiarskim i podnosić prestiż artysty. Warto jednak zaznaczyć, że wykonane rzeźby stają się najczęściej własnością organizatora, który decyduje o ich późniejszych losach.

### 3.2.6. Dobór dostawców i podwykonawców – kluczowi partnerzy

Kolejnym elementem omawianego modelu są kluczowi partnerzy. Niektóre działania rzeźbiarz zleca firmom zewnętrznym, a niektóre zasoby pozyskuje spoza swojej działalności. Istotną kwestią jest stworzenie bazy firm i dostawców umożliwiających sprawne wykonywanie zleceń. Praca rzeźbiarza wiąże się z użyciem różnego rodzaju materiałów i technologii. W związku z tym artysta zajmujący się tą dziedziną sztuki powinien charakteryzować się wszechstronnymi umiejętnościami i dużą wiedzą z dziedzin związanych z rzeźbą, np. odlewnictwa czy druku 3D. Istotne jest wyodrębnienie grupy zaufanych firm zaopatrujących w różnorakie materiały i będących podwykonawcami w niektórych zleceniach. Zwłaszcza w przypadku podwykonawców istotne jest posiadanie w swojej bazie firm oferujących wysokiej jakości usługi w jak najlepszej cenie. Pomocne może być nawiązanie stałych kontaktów, dzięki którym w momencie wykonywania zlecenia porozumienie między rzeźbiarzem a rzemieślnikiem będzie łatwiejsze do osiągnięcia. Wiedza z zakresu technologii i rynku usług może się okazać nieoceniona w kontekście koordynowania działań firm podwykonawczych. Wiele realizacji rzeźbiarskich wiąże się z koniecznością prowadzenia pracy zespołowej. W tym wypadku rzeźbiarz, jako osoba odpowiedzialna za całościowy kształt dzieła, staje na pozycji lidera. W związku z tym bardzo ważne może się okazać posiadanie wiedzy i umiejętności także z zakresu kierowania zasobami ludzkimi.

## Podsumowanie

W niniejszym artykule potwierdzono tezę, że model biznesu rzeźbiarza jest drogą zawodową współczesnego niezależnego artysty. W tekście został opisany model biznesu rzeźbiarza z wybranymi elementami modelu Osterwaldera, nie obejmuje on jednak wszystkich perspektyw stojących przed twórcą u progu kariery rzeźbiarskiej. Podczas obserwacji zauważono, że różne elementy modelu zazwyczaj się przeplatają w zależności od indywidualnych upodobań rzeźbiarza oraz aktualnej koniunktury. Na podstawie przedstawionych powyżej rozważań można też stwierdzić, że istotna w pracy rzeźbiarskiej jest wszechstronność i umiejętność dostosowania swoich umiejętności do aktualnych potrzeb.

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie, jak złożoną kwestią w drodze planowania kariery zawodowej w opisywanej dziedzinie sztuki jest model biznesu rzeźbiarza. Zaleceniem dla artystów wykonujących wolny zawód, taki jak

rzeźbiarz, jest stworzenie, opisanie i zanalizowanie pełnego modelu biznesu Osterwaldera. Działania te w połączeniu z wiedzą biznesową mają służyć zwiększeniu skuteczności działań artystycznych, pomóc w rozwoju kariery, aby artysta jako przedsiębiorca mógł się utrzymać ze swojej działalności.

Artykuł ten powinien się także przyczynić do przełamania aury tajemniczości i tabu dotyczących sposobów zarobkowania w świecie sztuki. Tekst stanowi zarys problematyki i może być przyczynkiem do kolejnych opracowań i dyskusji.

## Literatura

Caban-Piaskowska K., Mielczarek M. (2016a), *Funkcja lidera zespołu jako narzędzie rzeźbiarza*, „Sztuki. Czasopismo o Sztukach Nieczystych", nr 2, s. 127-140.

Caban-Piaskowska K., Mielczarek M. (2016b), *Heterogeniczność relacji rzeźbiarza z klientem – analiza przypadku*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie", vol. 44, nr 4, s. 65-74.

Coblence E., Normandin F., Poisson-de Haro S. (2014), *Sustaining Growth through Business Model Evolution: The Industrialization of the Montreal Museum of Fine Arts* (1986-2012), "The Journal of Arts Management, Law, and Society", Vol. 44, No. 3, s. 126-144.

Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu.pl, Warszawa.

Jabłoński A. (2017), *Konceptualizacja i operacjonalizacja modeli biznesu e-przedsiębiorstw opartych na mediach społecznościowych*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego", 24, Łódź, s. 89-108.

Jabłoński M. (2014), *Projektowanie i dojrzewanie modeli biznesu przedsiębiorstw przez wymagania rynku kapitałowego na przykładzie NewConnect*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 803, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 66, s. 735-745.

Moyon E., Lecocq X. (2013), *Adopting a Business Model View to Study Industry Change: The Case of the French Record Industry*, XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, juin 10-12.

Niewiarowski W. (2017), *Artysta u progu kariery zawodowej*, Galaktyka, Łódź.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, "Long Range Planning", Vol. 43, No. 2-3, s. 172-194.

Timmers P. (1998), *Business Models for Electronic Markets*, "International Journal on Electronic Markets and Business Media", Vol. 8, No. 2, s. 3-8.

Zott Ch., Amit R., Massa L. (2011), *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, "Journal of Management", Vol. 37, No. 4, s. 1019-1042.

Żaglewska D. (2018), *Słuchając rynku*, „Arteon. Magazyn o Sztuce", nr 8, s. 32-33.

[www 1] http://www.businessmodelgeneration.com/canvas [dostep: 28.02.2019].

## SCULPTOR AS A BUSINESS MODEL OF AN INDEPENDENT ARTIST

**Summary:** The aim of the article is to present the activity of an artist as an entrepreneur and to show the significance of business knowledge in an artist's development process. Using the Osterwalder model, the text describes selected elements connected with commercial side of art market. For the needs of the herein article six elements were chosen: gallery sale, sculpture contests, sculpture symposiums, unassisted clients seeking, cooperation with suppliers and subcontractors as well as exhibition activity. Each of the elements was characterised. What is more, advantages and disadvantages of each of the parts of the model were depicted. The article emphasizes the necessity to have versatile knowledge which is connected with the sculptor business model. The ending is an integral part of the text.

**Keywords:** artist, sculptor, sculptor business model, Osterwalder model, art market, commercialization.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190
Tom **XX** | Zeszyt **3** | Część **I** | ss. 7–19

**Katarzyna Caban-Piaskowska** | k.caban-piaskowska@o2.pl
Strzemiński Academy of Art
Faculty of Industrial and Interior Design
ORCID 0000-0003-2400-2003

# Designing a Career Path of an Artist and a Designer – a Case Study

**Abstract:** The aim of this article is to examine whether the subject such as 'Career Path Design' is needed by art school students. Research material was obtained using observational studies, interviews, and document analysis via qualitative methodologies.
Subjects were recruited from art schools including the Academy of Fine Arts, as well as other music, film and theatre academies. From the interviews, most students (%) did not have a clear idea of their career path both during and after graduation. For many students, entering the academies was their 'dream goal' with little thought of career options later in life. The collected data shows that up to 97% of respondents rated their personal experience and the independent value of their field of study positively.
**Key words:** artist, career path, professional path, career planning.

## Introduction

The aim of the article is to present how both artists as well as designers can take responsibility for planning their professional future by designing their career path. The research problem of hereby analysis is to define what career planning should look like for an artist and a designer at the stage of academy. The article presents a thesis that artists' and designers' curriculum should include a subject that teaches how to design a career path in order for them to find their place on the labour market. While gathering research data interviews, observations, surveys with open questions and documents, including reports

summarising the exercises performed during classes, as well as evaluation questionnaires were used. The research was conducted between 2015 and 2018.

Social and economic reality on the labour market is changing and it is more and more difficult to enter the market as well as stay on it. Nowadays, careers become less and less linear and turn into mosaic ones [Wojtasik 2003, pp. 343–351]. This makes a lot of professionally active people afraid and stressed out in connection with creating their current and future professional life. Some members of the labour market have the feeling of drifting while they passively and without any reflection submit to the events that happen in their lives. Thus, they do not believe in the possibility of taking control [Minta 2014]. This situation is even more visible among artists who very often feel lost on the labour market after graduation.

## A Career Path – Literature Review

The issues of designing a career path, also called a professional career, talent management [Pocztowski 2008, p. 39; Otola, Raczek 2016, pp. 137–147] or career planning [Armstrong 2010] appear in literature connected with management, consultancy, sociology [Barley 1998] and other related fields of study.

In order to describe the context of the current scientific work connected with designing career paths we should define the word "career". It has changed its meaning in the recent years. It is usually understood as a course, a path, in compliance with the French meaning of the word "carriere". The traditional approach associates the term mainly with the public sphere of human life (institutional perspective). In such a view, a career is seen as achieving higher and higher professional, social, and scientific positions. It is also identified with climbing the career ladder, most often connected with work and accomplishing jobs or positions which are higher in the hierarchy of an institution [Minta 2014, pp. 114–115].

In the hereby publication, the word "career" means something slightly different – it is understood as its English meaning – a career is a course of life, including the professional sphere, and is sometimes defined as one's "road of life, professional path". A career, seen like this, can be described as a sequence of professional and non-professional activities, which are performed by a person throughout his/her whole life. Thus, a career is a process strictly connected with professional development, obtaining skills and competencies, self-actualisation of an individual, which takes time and leads to a defined aim [Herr 2001]. Such sense of the word "career" is much wider and covers not only the professional sphere but also lifestyle, work, and changes that occur in life.

A career path is a logical and consistent sequence of subsequent positions which are taken by employees in the course of work in a given organisation. Its aim is to achieve

personal goals, fulfil one's ambitions, improve qualifications and obtain new experiences, as well as meet the company's expectations [Wolski, Szymańska 2013]. The idea of a career paths is to get new skills and practical experience and not owning formal certificates which prove completing some professional training or those which demonstrate one's education.

According to Amstrong, a career path means "managing a career involving processes of planning a career and managing the effects. Planning a career defines the development of employees within an organisation in compliance with the needs of the organisation and the results, possibilities and preferences of said employees. Managing the planning of effects aims at providing the organisation with managers who will be necessary to the organisation in the future in order to fulfil its various needs" [Armstrong 2010, p. 481]. Such understanding of a career path is too narrow for the needs of the article and is related to functioning of employees in an organisation.

The first researcher and a consultancy practitioner who pointed out the process character of a career was Donald E. Super, who focused on the process of developing a professional career. In his opinion, a career is "a sequence of main positions occupied by a person during his/her pre-professional, professional, and post-professional period of life; it includes roles connected with work, such as the role of a student, an employee and a pensioner, as well as the roles which supplement the professional role i.e. family and social roles" [Super 1976, p. 20].

According to D. E. Super, the process of developing a career covers almost our whole life during which we develop attitudes, values, skills, competencies, interests, features of character, and individual knowledge [Hornowska 1993, p. 107]. Developing those factors is strictly connected with subsequent stages in a person's life and associated with his/her development tasks (social and individual), which are related to making decisions linked to one's road of life [Paszkowska-Rogacz 2003, Szumigraj 2003, p. 552, Szumigraj 2011]. The hereby article is devoted to the pre-professional period and includes the role of a student who is planning his/her future professional and non-professional life.

The literature review indicates that most publications concerning career paths and their planning focus on situations which take place in organisations i.e. when members of the labour market are already employees [Armstrong 2010, Penc 2005, Suchar 2010, Szałkowski et al. 1996, p. 95–110, Rutkowska 2017]. It is easily noticed that there is a research gap which takes into account designing career paths at the stage of studies. Obviously, there is career counselling; however, it aims at solving problems rather than teaching how to use tools to realise your career [Krasiejko 2010, Krawczyk-Blicharska, Nowak, 2010, Parzęcki 1999, Wojtasik 1994, Barzach et al. 1968]. Another research gap is the lack of data concerning art students. Admittedly, there are studies focusing on the career of graduates of artistic universities [Artysta po studiach 2015, 2016, 2017] or on what

awaits artists after they graduate [Niewiarowski 2017]; nevertheless, they too centre around what happens to artists after studies and do not refer to the issue of how to prepare artists for career planning. That is why the author undertook the task of analysing the issue of career planning among artist and designers at the stage of higher studies.

## Designing a Career Path – a Case Study

***Research Methodology***

In the hereby article, a hypothesis was formed which states that artists' and designers' curriculum should include a subject which would aim at teaching how to design a career path in order for them to find their place on the labour market.

In order to verify the hypothesis, the author obtained qualitative research material using the following qualitative methods: interviews and observations, survey research with open questions, as well as document analysis method [Krajewski 2010, 22–23]. The wide range of methods and techniques stemmed from the initial stage of research, an untypical phenomenon that is analysing a career path at the stage of studies or the need to analyse and understand the idea wider and better. The research was conducted between the years of 2014–2018.

The first stage of the research included a group of 169 students of Strzemiński Academy of Art in Łódź (table 1). Choosing the group for the research was deliberate. The research was comprehensive and covered all students who had the subject in their curriculum. The data was collected using a survey with open questions and analysis of documents such as: an instruction for writing a report, reports summarising exercises realised in class with students. The exercises aimed at designing career paths and a class evaluation questionnaire including an open question ("other comments and suggestions") written by students.

**Table 1. 1st Stage of Research**

| Faculty | Number of Students | Period of Research | Number of Respondents |
|---|---|---|---|
| Faculty of Textile Art and Fashion Design | 25–35 | 2014–2018 | 139 |
| Faculty of Industrial and Interior Design | 16–22 | 2017–2018 | 18 |
| Faculty of Sculpture and Interactive Actions | 3–6 | 2016–2018 | 12 |
| | | TOTAL: | 169 |

Source: own elaboration.

In order to supplement data and obtain more detailed results, there was a 2nd stage of the research: structuralised direct interviews with members of the 36th Reunion of Stu-

dents' Forum of Artistic Academies, which gathered representatives of art schools: fine arts, music academies, film schools and theatre academies (22 people). These were participants of workshops titled "Creating Your Own Brand", which took place on 3rd March 2018. The research was chosen on purpose, it was comprehensive and included all the participants of the workshop.

What is more, a complementary observation was conducted at the University of Łódź on the faculties of Management as well as on the Faculty of International and Political Studies.

In order to obtain empirical results from the data a deepened, thorough and multilateral analysis of qualitative data was used in addition to the critical analysis of documents, which offered a chance to get precise and varied image of the given phenomenon.

***The Essence of Designing the Career Path at the Stage of Studies***

The conducted research indicates that the first time the subject focused on designing the career path was introduced at Strzemiński Academy of Art was in 2014. The idea to have such a subject stemmed from the actions organised at the University of Łódź, Faculty of Management, by Bartłomiej Kurzyk PhD, where he created and coordinated a class called Developing Professional Skills.

Nowadays, the subject is realised at three faculties of Strzemiński Academy of Art in Łódź. The main purpose is to define detailed stages of the realisation of the career path chosen by students, which is supposed to include current needs of the labour market as well the specific character of artists' and designers' work. The classes cover various skills vital on the labour market such as writing your CV, being able to present yourself, networking, the ability to set goals and create a network of contacts. Moreover, the subject aims at making students aware of the challenges that await them on the labour market and of the skills that will be crucial to realise their ideas for professional lives. The subject "Designing a Career Path" ends with writing a report and presenting the results in public in order to show what kind of career a particular student wants to follow after graduation. A very important element of the report is presenting the results of an interview with a representative of a given career path.

The analysis of the "instruction for writing a report" suggests that its main purpose is to prepare the chosen career path analysis in a group and practise the skills needed to plan your career. The paths chosen by students do not have to be the ones they will in fact follow during studies and after graduation – especially because the work is supposed to be done in teams. Such experience aims at preparing students to start working in the chosen job and type of company and the skills used are to help fit to the path selected in real life in the future.

### *Arguments for Realising the Subject of "Designing a Career Path" for Artists and Designers*

The analysis of the available data indicates that 164 people, which is as much as 97%, rated the realisation of the subject "Designing a Career Path" favourably. Students saw the benefits of the task. This was confirmed by the following statements: "My task was to check the path of my future career. The purpose was to awaken professional awareness. I realised that the three years of carefree studying are coming to an end and it is high time to start thinking seriously about the prospect of the forthcoming 5 years. The first important stage was making the decision who I really wanted to be. I understood that the world of art is the only possible path of my development."

In other reports we can read the following observations: "I think that the classes (…) are really helpful for art students with their heads in the clouds and should last all five years of studies, so that the lecturer could pass on more of the knowledge which is conducive after graduation." "The classes helped me understand my place in art and put my future plans in order. I wish we had that kind of class earlier – at our first year of studies for example."

What is more, the interviews that were conducted by the author with students and graduates of art academies, including fine arts academies as well as music schools, film schools and theatre academies, indicate that both students and graduates have problems with designing their career paths. They very often do not have a clear vision of themselves or of their professional future. For a great number of people their life goal was to get into their dream university, and they did not have any clear vision in terms of what they were going to do after graduation. The comparative observation that was performed at some other non-artistic university demonstrates that the problem concerns students of other universities as well. However, it is not that as big as in case of art academies.

### *Being Aware of Advantages and Disadvantages of Each Career Path*

As the reports below and the analysis of other documents imply, thanks to the realised classes, students were made aware that each professional path has advantages and disadvantages: "while realising the task we understood what the job looks like and what it involves (…)", "additionally, it was very helpful to write down pros and cons of each of the plans," what benefits and what drawbacks are connected with the selected career path. (…)"

***Being Aware of Vital Skills***

Crucial information which arises from the data analysis is the awareness of the vital skills that students have to obtain, both while studying and later. "We paid more attention to the skills which are necessary for achieving our goals and to how the studies at Strzemiński Academy of Art will turn out helpful in carrying out that type of activity."

We can also read that "This task significantly influenced my awareness of the necessity to educate more and improve my qualifications."

***Being Able to Set Goals***

Analysing the data, we can draw the conclusion that realising the subject offers students a chance to learn the ability to set goals: "Planning the career path – designing and making T-shirts with embroidery, we first of all wanted to set goals which we should achieve in order to be successful. It is not only about financial success, but also about getting fulfilment out of being a designer/artist." "During the whole course of learning it is good to set goals for yourself and develop skills; it undoubtedly is the basis of success."

***Necessity to Create a CV***

The available analysis indicates that students who participated in the subject learned to write their CVs: "The next stage of work was writing our CVs, including the idea that it would be sent to a potential employer. It is very important to be specific to whom we are sending the CV, as we can decide what kind of information we want to put in it and what to avoid. For example, describing your education i.e. describing only the stages of education that can have significant impact on the job we are applying for. The situation is the same with professional experience or skills. After analysing that part, I started to think about employers, that is the designers I want to co-operate with and about their work.".

***Necessity for Market Analysis***

Another thing that stems from the research is the fact that students who take part in the subject become aware of the need for market analysis and its benefits. The reports mention the following: "When choosing a job such as a designer and a pattern cutter and constructor of children's clothing in a company, it was really helpful to analyse the market and the positions as well as get familiar with what is required of the candidates and what their duties look like on the selected position."

***Being Aware of Constant Education***

Analysing the data from the documents we can draw a conclusion that students who participated in the subject realised how necessary it is to constantly learn: "The report makes us aware that it is crucial to educate further, as well as shows us what kind of du-

ties await us. It is vital to graduate; however, it is useful to complete courses or professional trainings which will confirm our knowledge and skills. (…)."

What is more, after examining the data, we can also come to the conclusion that the students who realise the subject become aware of the importance of their studies: "After verifying the curriculum of the studies, I was shocked to see that only one subject was groundless and unnecessary in my opinion. (…)" Moreover, they recognise the need to broaden their knowledge by themselves: "It turns out it is important to know magazines, books and the general knowledge in the area." "Additionally, it was worth getting familiar with the press and literature connected with the topic. Searching for particular publications had impact on specifying my interests and first of all I came across literature I had not known existed. Professional press (in this case connected with interior design) is a significant source of knowledge about latest trends, which is one of the most important things in designing."

***Being Aware of the Need for Professional Experience***

The analysed data suggests that students who do exercises in the course of the subject learn the significance of professional experience. In the reports we can read the following: "In most of the companies experience on a similar position is also required." "The things that we want to pay special attention to are the great benefits that come from having a portfolio as well as a website. This type of solutions can help us show our work and prepare a professional presentation. Another step to realising our plan is starting an independent career connected with a group project. We plan to establish co-operation with one another and create a couple of painting projects, a performance, and graphic designs. They will be available for use in applied art such as textile prints and everyday use items. It will be important to have our own workshop where we will be able to create paintings for sale and improve our skills in the same time. Without space and time limits. A vital part of our career will be regular exhibitions of our works in galleries in Poland and abroad."

***Networking and Professional Contacts***

The documents indicate that students who participate in the class, realise what networking is and how to use it: "The contacts we establish influence our career development. A lot of them can impact our introduction in the artistic circles." Another report says: "Professional traineeship or practice in textile companies not only make it easier to find a job, but also offer huge experience and knowledge as well as a chance to meet people worth staying in contact with later. They allow us to see how such a company functions and help us find a suitable position."

***Value of Interviews with Representatives of a Given Career Path***

The research suggests that one of the most important values for students who perform the tasks within the scope of the subject, are the interviews with representatives of career paths. In the reports we can read the following: *"*The research included conducting interviews with authorities or people from the sector. (…) A distinguished textile creator emphasised that the profession is demanding and problematic; however, it offers a lot of freedom."

Another report states that: "the most important and probably the most useful element for me was (…) the interview." Yet another report says that: *"T*alking to a professor of painting, Zbigniew Nowicki, we became confirmed in our belief that our path depends on diligent work and perseverance. There is no specific answer, nevertheless, the best way to succeed is to practice. He made us realise all the dangers as well as advantages of the profession. The goal seems to be achievable (…) we are certain that we want to follow this path. (…) "However, in my opinion, the biggest challenge was the interview with a complete stranger – asking quite private questions about his/her profession. Later, it turned out worth the stress. The knowledge directly from someone who deals with something that is connected with our dream job, is extremely precious and opened our eyes to some things. It is also an excuse to meet someone who might want to employ us in the future."

## Summary of the research

***Advantages***

To summarise all the advantages from the reports: most people (as many as 97%) evaluated the realisation of the subject within the curriculum positively. In the reports we can read that: *"*The report made me realise that being an artist is currently the most important thing in my life and I need to act energetically not to fail myself. Additionally, it showed me in a drastic way how hard and sometimes impossible this option is. In spite of that, I am not going to give up. I accept all the inconveniences and difficulties that stem from the job. The above-mentioned talk with the Master gave me a lot of hope before. Surrendering could have a negative impact on my mental health." "Thanks to preparing the report and writing it, our knowledge expanded." "Summing up, I think that some part of the project was developing and I assess the whole thing well. There were however elements which did not change my way of thinking, my earlier observations and plans for the next 5 years. I am not sure if what I present in my project will actually be my future job, but it is a start."

***Arguments Against the Subject***

During the research, critical opinions regarding the idea for the subject appeared as well. Among the surveyed students, 5 people (i.e. 3%) assessed the realisation of the project negatively. Analysing the evaluation questionnaires we can read the following observations: "I cannot see the need to organise such subject at our Academy. At the cost of these lectures, we could have practical classes, as the knowledge the subject offers is available on many blogs."

"I cannot imagine a bigger waste of time than participating in this subject. The knowledge that was offered is absolutely useless. Most of the information can be obtained at the level of secondary school (e.g. that we can obtain knowledge from books.) (…) Wasted time that could be devoted to something practical for a sculptor." Another survey says: "the class has no connection with the profile of our studies, they are completely unnecessary, and the work that we were supposed to do outside the classroom was too involving (…).

## Ending – Further Research

The results of the research cannot be viewed as general conclusions for the whole population of art students, as the research was conducted at one academy only and not on all faculties. However, the information from the respondents seem interesting.

Data analysis confirmed the hypothesis that artists' and designers' curriculum should include a subject which aims at designing a career path in order to be more efficient on the labour market. We should think about introducing such classes at other art academies.

Students of art academies are one of the more creative social groups which, if properly prepared for entering the labour market, could succeed exceptionally.

The conducted research indicates that many artists do not feel comfortable on the labour market. After graduating, they cannot do well in life in general, their business ideas often fail and the artists themselves are not able to stay at one position or are unsatisfied with their jobs. The reason for this is not the lack of ideas or the lack of "artistic soul", but the lack of essential knowledge from their studies.

The article is a motivation for further research in the field. The authors are assumption is to create full research which will present how artists' and designers' curriculum should include a subject which aims at designing a career path in order to be more efficient on the labour market in a wide market spectrum.

## References

**Armstrong M.** (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

*Artysta po studiach* (2015), [online], http://www.artystapostudiach.pl/wynikibadan.html, access: 19.07.2018.

*Artysta po studiach* (2016), [online], http://www.artystapostudiach.pl/wynikibadan.html, access: 19.07.2018.

*Artysta po studiach* (2017), [online], http://www.artystapostudiach.pl/wynikibadan.html, access: 19.07.2018.

**Barley S.R.** (1989), *Careers, identities and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology* [in:] M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence (eds.), *Handbook of Career Theory*, Cambridge.

**Herr E.L., Kramer S.H.** (2001), *Planowanie kariery zawodowej*, "Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego", Iss. 15, Warszawa.

**Hornowska E., Paluchowski W.** (1993), *Technika badania ważności pracy. Model teoretyczny i wstępne wyniki* [in:] J. Brzeziński (ed.), *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej*, Poznań.

**Krajewski M.** (2010), *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego. Uwagi podstawowe*, Uniwersytet Śląski, Gliwice.

**Krasiejko I.** (2010), *Metodyka działania asystenta rodziny. Podejście skoncentrowane na rozwiązaniach w pracy socjalnej*, Śląsk, Katowice.

**Krawczyk-Blicharska M., Nowak P.** (2010), *Poradnictwo społeczno-zawodowe formą przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu* [in:] M. Piorunek (ed.), *Pomoc – wsparcie społeczne – poradnictwo. Od teorii do praktyki*, Adam Marszałek, Toruń.

**Minta J.** (2014), *Oblicza współczesnych karier w perspektywie poradoznawczej*, "Dyskursy Młodych Andragogów", No. 15, Zielona Góra, pp. 113–127.

**Niewiarowski W.** (2017), *Artysta u progu kariery zawodowej*, Galaktyka, Łódź.

**Otola I., Raczek A.** (2016), "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie", No. 23, Vol. 1, pp. 137–147, DOI: 10.17512/znpcz.2016.3.1.14.

**Parzęcki R.** (1999), *Podstawy wiedzy o edukacji i poradnictwie zawodowym,* WSHE, Włocławek.

**Paszkowska-Rogacz A.** (2003), *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu, Przegląd koncepcji teoretycznych*, KOWEZiU, Warszawa.

**Penc J.** (2005) *Sztuka skutecznego zarządzania*, OE, Kraków.

**Pocztowski A.** (ed.) (2008), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków.

**Rutkowska M.** (2017), *Instrumenty zarządzania własną karierą zawodową*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

**Suchar M.** (2010), *Modele Karier. Przewidywanie kolejnego kroku,* C.H Beck, Munich.

**Super D.E.** (1976), *The sequence of major positions occupied by a person throughout his preoccupational, occupational and postoccupational life, includes work related roles such as those of student, employee and pensioner, together with complementary vocational, familial and civil roles*, D. E., Career Education and the Meanings of Work, Washington D.C.

**Szałkowski A., Miś A., Piechnik-Kurdziel A.** (1996), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, AE Kraków, pp. 95–110.

**Szumigraj M.** (2003), *Kariera* [in:] T. Pilch (ed.) *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, Vol. 2, G-Ł, Warszawa.

**Szumigraj M.** (2011), *Poradnictwo kariery. Systemy i sieci*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa.

**Wojtasik B.** (1994), *Doradca zawodu. Studium teoretyczne z zakresu poradoznawstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

**Wojtasik B.** (2003), *Refleksyjne konstruowanie kariery życiowej w ponowoczesnej codzienności*, "Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja", Special Issue, pp. 343–351.

**Wolski K., Szymańska M.** (2013), *Ścieżki karier jako element zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*, "Rynek Pracy" [online], https://rynekpracy.pl/artykuly/sciezki-karier-jako-element-zarzadzania-zasobami-ludzkimi-w-firmie, access: 14.07.2018.

# o autorce



Katarzyna Caban-Piaskowska
adiunkt w Instytucie Ubioru
Akademii Sztuk Pięknych
im. Władysława Strzemińskiego
w Łodzi.

Doktor **Katarzyna Caban-Piaskowska** prowadzi zajęcia na temat planowania swojej ścieżki kariery oraz z podstaw marketingu, zarządzania i tworzenie swojej marki, a także biznesplanu. Jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu – stopień uzyskany w 2012 roku. Jest absolwentką Politechniki Łódzkiej Wydziału Organizacji i Zarządzania – specjalność marketing – dyplom w 2003 roku. Od kilkunastu lat jest wykładowcą w łódzkich uczelniach wyższych. Prowadzi szkolenia i doradztwo biznesowe dla artystów i przedsiębiorców oraz przedsiębiorstw, w tym firm odzieżowo-tekstylnych, m.in. z zarządzania własną marką. Uczestniczy i ma prelekcje na spotkaniach i konferencjach naukowych organizowanych w kraju i za granicą. Jest autorką kilkudziesięciu publikacji w czasopismach polsko- i anglojęzycznych o tematyce związanej z zarządzaniem, marketingiem i sztuką, w tym design management. Prowadzi badania z zakresu design management oraz sieciowości. Zainteresowania: doradztwo biznesowe, design management, marketing i zarządzanie w sztuce i projektowaniu, rozwój nowoczesnych organizacji z naciskiem na organizacje sieciowe.