

Anna Dziadkiewicz*

Piotr Maśloch**

Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu

Wstęp

Design do tej pory był kojarzony przede wszystkim ze sferą sztuki i architektury. Tymczasem z powodzeniem od lat 60-tych XX w. wszedł do języka biznesu, podobnie jak architektura zarządzania, opisująca i porządkująca systemy informatyczne, służące zarządzaniu przedsiębiorstwem. Design stał się więc dziedziną związaną z rozwojem przemysłu, nauki, inżynierii i technologii. To już nie rzeczownik, przedmiot, lecz proces, czynność, pewna sekwencja kroków, która pomaga w zdefiniowaniu problemu i znalezieniu najlepszego rozwiązania [British Design Council, 2008].

Celem artykułu jest wskazanie wzrastającej roli designu w zarządzaniu i przedstawienie korzyści płynących z jego wdrożenia oraz zaprezentowanie grup otoczenia, dla których designerzy tworzą strategie komunikacyjne. Artykuł ma charakter pogładowy, stanowiący próbę uporządkowania treści. Ma stanowić punkt wyjścia do badań nad charakterem zarządzania designem w przedsiębiorstwach.

1. Nowe pokolenie użytkowników, nowe wyzwania

Wiek XXI to okres zmian cywilizacyjnych. Trudno za nimi nadążyć, jeszcze trudniej stawić im czoło. Wyzwaniem jest odnaleźć się w nowej rzeczywistości, zarówno z perspektywy zwykłego śmiertelnika, ale także od strony przedsiębiorstwa: z perspektywy pracownika firmy, zarządcy, wspólników, kontrahentów. Do życia w tym turbulentnym otoczeniu, gdzie proces zmian jest oczywisty, kryzysy ekonomiczne częste, a społeczeństwo coraz bardziej świadome nieograniczonych możliwości m.in. poprzez dostęp do informacji, należy przygotować się nie tylko od strony technologicznej, lecz przede wszystkim mentalnej.

Punktem wyjścia jest zrozumienie, że pokolenie, którym zarządzało się w sposób dla nas przewidywalny, już odchodzi. Dzisiejsi odbiorcy,

* Dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, ul. Młodziejowa 31a, 87-100 Toruń, tel. 697 790 579, a.dziadkiewicz@hotmail.com

** Dr inż., adiunkt w Katedrze Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, ul. Młodziejowa 31a, 87-100 Toruń, tel. 500 160 581, pmasloch@wp.pl

tak pracownicy, jak i klienci to grupa o zupełnie nowych preferencjach i zachowaniu.

Prof. Maria Kopertyńska [Kopertyńska, 2012, s. 299] dokonała podziału ludności, biorąc za kryterium wiek pracowników i tym samym odbiorców usług. Wskazała na:

- pokolenie Baby Boomers, urodzone w latach 1946-1964,
- pokolenie X, urodzone w latach 1965-1980,
- pokolenie Y, określone także jako pokolenie Millenium czy Echo Boomers, urodzone w latach 1981-1994.

M. Kopertyńska zastrzegła, że powyższy podział na poszczególne pokolenia jest umowny i niejednoznaczny, choć jest zdania, że różnice pomiędzy proponowanymi przedziałami są niewielkie i wynoszą ok. 5 lat.

Czy jednak obecnie za kryterium profilowania pracowników i klientów można przyjąć wiek? Wydaje się, że lepszym kryterium weryfikacji byłby czynnik behawioralny. Istnieje wiele osób, które pomimo tego, że powinny być zakwalifikowane do pokolenia Baby Boomers lub X, zachowują się, ubierają i spędzają czas wolny tak jak pokolenie Y. Badania wskazują tymczasem, że przepaść mentalna pomiędzy Y a osobami urodzonymi wcześniej jest ogromna, tak pod względem mentalnym, sposobu pracy, spojrzenia na rzeczywistość, jak i postrzegania samego siebie, poczucia własnych osiągnięć i dalszej samorealizacji [Plink, 2009, s. 2].

Ludzie z pokolenia Y aktywnie korzystają z technologii, a dzięki globalizacji i łączności internetowej mają znajomości na całym świecie. Dłużej mieszkają z rodzicami, czym opóźniają wejście w dorosłość. Jednak to sprawia, że mogą pozwolić sobie na samorozwój i własne potrzeby, w odróżnieniu do równolatków mających kredyty i rodziny na utrzymaniu. Ważniejsza staje się dla nich jakość życia i doświadczenia życiowe niż posiadanie. Stąd lubią otaczać się pięknymi przedmiotami, podróżują, testują, doświadczają i stają się otwarci na nowe trendy i kultury. Dla nich stabilna praca na dłuższy okres nie jest tak istotna jak dla starszych pokoleń, które najczęściej pracowały w jednej, dwóch firmach przez całe życie.

Pokolenie Y jest tolerancyjne i otwarte na nowości, ale także nielojalne wobec pracy, oferowanych produktów i wszystkiego co stałe. Przełożonych traktuje jak równych sobie pracowników, ale z szerszymi kompetencjami. Dlatego myśląc o awansie i lepszych zarobkach, tak inwestuje we własny rozwój.

Patrząc od strony kryterium behawioralnego, coraz częściej mówi się o pokoleniu C (generation C)¹ – ludzi młodych lub w średnim wieku, których cechuje intensywne wykorzystanie łączności (*connectivity*) mobilnej i internetowej. To osoby stale podłączone do Internetu w laptopie lub smartfonie. Posługują się treściami informacyjnymi (*content*) w pracy, szkole i w domu. Chcą być cały czas w kontakcie ze znajomymi, tworząc wspólnoty społecznościowe (*community*), z którymi kooperują (*co-operation*) i współtworzą pewne treści (*co-creation*). Ich głównym wyznacznikiem jest zmiana (*change*) i stałe komunikowanie się (*communications*). To pokolenie tzw. *digital natives* – nie znają świata bez komputerów, Internetu i telefonów komórkowych. Poruszają się równie sprawnie w świecie wirtualnym, co rzeczywistym.

Dan Pankraz, starszy specjalista ds. planowania w agencji marketingu cyfrowego w Sydney, podaje pięć cech pokolenia C [http://jobsearch-tech.about.com/od/techindustrybasics/a/Generation_C.htm, dostęp: 20.02.2013]:

- uwielbiają tworzenie nowych treści i mieszanie form (*mashing*),
- chcą formowania społeczności aktywnych, a nie pasywnych,
- korzystają z mediów społecznościowych, gdzie angażują się w dyskusje o ideach, kulturze,
- wiedzą intensywne życie, nad którym sami chcą sprawować kontrolę,
- poszukują pracy tam, gdzie bardziej liczy się kreatywność niż podporządkowanie sztywnej hierarchii.

Pokolenie L to kolejna próba scharakteryzowania nowych klientów, pracowników i odbiorców komunikatów marketingowych [Hatalaska, 2013]. Zdaniem autorów najlepiej opisująca ludzi, urodzonych przed samym millenium. Spełnia wszystkie cechy opisanego wyżej pokolenia C, choć kładzie nacisk na pewne specyficzne cechy zachowania i mentalności, niewystępujące w poprzednich grupach. Nazwa generacji pochodzi od pierwszych liter słów, charakteryzujących tą grupę.

Po pierwsze, określa się ich mianem ludzi leniwych (*lazy*). Ta grupa nie interesuje się konkretnymi działaniami, zmuszającymi do wysiłku w postaci np. zaopiniowania treści, wypowiedzenia się, wymyślenia czegoś unikatowego, innowacyjnego, wyjścia na ulicę i aktywnego zaprezentowania. Zjawiskiem charakterystycznym dla pokolenia L jest tzw. *slaktywizm* (z ang. *slacker* – niewolnik i aktywizm). To bierna ak-

¹ Por. m.in. [Bodziach, 2013; http://jobsearchtech.about.com/od/techindustrybasics/a/Generation_C.htm, dostęp: 20.02.2013].

tywność, ograniczająca się do kliknięcia „Lubię to” (*Like*) na Facebooku i wspierania tym samym akcji charytatywnych, eventów i innych działań poprzez ekran komputera. „Knapowi” aktywiści, przez Internet wysyłają petycje, wypowiadają się na forach, a najlepszym komunikatem dla nich jest obraz, stąd noszą koszulki obrazujące ich poglądy, badge (przyplinki z treściami, manifestującymi różne hasła), gumowe bransoletki itp. Należy jednak pamiętać, że generacja L (podobnie jak Y i C) jest nielojalna i ich „Lubię to”, wcale nie oznacza „Robię to”. Choć w Internecie protestują przeciw wtórnemu analfabetyzmowi, wcale nie czytają książek. Bojkotują akcje jedzenia mięsa, a potem robią sobie kanapki z wędliną. Ich wiedza dotycząca wydarzeń, które wirtualnie wspierają, ogranicza się na ogół do zdawkowych informacji, które mogą wyczytać na forum lub w opisie. Slaktywiści zapominają z taką samą prędkością, jak klikają [Święcicka, 2013]. Codziennie użytkownicy Facebooka wyrażenie „Lubię to” naciskają 3 miliardy razy [Hatalska, 2013].

Kolejna cecha to „link”. Pokolenie L przyzwyczyło się do korzystania ze stron internetowych, na których zamiast treści podane są same linki do następnych stron. Korzystają z serwisów społecznościowych, tj. Twitter, Facebook itp., dodając tam linki do treści, które wcześniej znaleźli. Bill Gates powiedział „*content is king*” (tłum. treść, zawartość to król), natomiast słusznie zauważyła blogerka N. Hatalska, pokolenie L nie tworzy treści, lecz je redystrybuuje, stąd należałoby powiedzieć „*distribution is queen*” (dystrybucja, promocja treści to królowa). Na Facebooku, co 20 minut publikowanych jest milion linków, natomiast miesięcznie 30 miliardów treści w różnej formie – zdjęć, linków, postów, newsów.

Do kolejnych czynników, charakteryzujących pokolenie L, należy dołączyć upodobanie do krótkich informacji, wiadomości (tzw. *leads*). Z badań wynika, że w 2012 r., 56% Polaków nie przeczytało żadnej książki, wśród nich 1/5 osób posiadała wyższe wykształcenie, niemal połowa Polaków nie czyta w ciągu miesiąca nawet krótkich tekstów, artykułów itp., mających trzy strony, stąd w języku potocznym mówi się, że społeczeństwo ogranicza się do czytania leadów (nagłówków) [Z czytelnictwem nadal źle, 2013].

Pokolenie L dzieli się informacjami na temat życia prywatnego (nawet najbardziej intymnymi – 25% matek zamieściło na portalach społecznościowych zdjęcie USG swojej ciąży) i zawodowego z innymi użytkownikami Internetu [Hatalska, 2013]. Tym samym praktycznie przez

całą dobę jest *on-line*. To kolejna cecha, po angielsku nazywana *life-stream*. Badania wykazują, że niemal 70% użytkowników Internetu dzieli się wiadomościami z innymi po to, aby m.in. zdobyć uznanie.

Ostatnią cechą generacji L wartą podkreślenia, jest korzystanie z serwisów geolokalizacyjnych (*local*) – poprzez aplikacje na smartfonach. Z geolokalizacji korzysta niemal 20% użytkowników Internetu, z czego połowa korzysta z niej tylko dla rozrywki, drugie tyle osób chce wiedzieć, gdzie znajdują się w danym momencie ich znajomi, 14% szuka specjalnych ofert (np. przebywając w danym miejscu, chcą zasięgnąć informacji, co znajduje się w pobliżu – sklepy, kawiarnie, kina), 12% chce wiedzieć więcej o danym miejscu (np. zabytkach, urzędach, kościołach) [Hatałska, 2013].

„Kultura nanosekundy” jak niektórzy mówią o dzisiejszych konsumentach, nie ma na nic czasu i pozostaje w ciągłym biegu. Wywiera coraz większą presję na otoczenie rynkowe i jest przyczyną ewolucji w wielu sektorach gospodarki. Wiadomo więc, że to, co było myśłą przewodnią przedsiębiorstw w XX w. – „zaspokoić potrzeby klienta” nie ma przełożenia na pokolenie C lub L.

Przedsiębiorstwa, oferujące swoje produkty lub usługi dla tej grupy ludzi, muszą aktywnie zmienić swój model biznesowy, dostosowując go do zmieniającej się w zawrotnym tempie rzeczywistości. Jest to jedyny sposób na uniknięcie wykluczenia z branży.

Zmienia się zatem sposób świadczenia usług, podejście do klienta w trakcie negocjacji i sprzedaży, zasady marketingu i sposoby komunikowania się. Stąd nowe innowacyjne przedsiębiorstwa mają tak ogromną przewagę nad firmami, kultywującymi wciąż sztywne zasady zarządzania, opierające się na wiedzy z epoki „przedinternetowej”.

2. Istota designu

Odpowiedzią na nową kulturę jest zapoczątkowana w latach 60. ubiegłego stulecia koncepcja zarządzania designem. 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 menadżerzy designu oraz czy dyscyplina znajduje się bardziej w sferze sztuki, projektowania, czy też zarządzania i biznesu.

Rozpoczynając od próby zdefiniowania samego designu, warto podkreślić, że w sensie largo, jest on czynnością, która nadaje formę

i porządek pewnym bieżącym ustaleniom [Potter, 1980]. Słowo to pochodzi od łac. *designare* i można je przetłumaczyć jako „określać” albo „rysować”. W jęz. angielskim, rzeczownik „design” zachował jedno i drugie znaczenie. W zależności od kontekstu, używa się go w odniesieniu do planu, projektu, procesu czy też intencji lub szkicu, modelu, dekoru, stylu. Na potrzeby artykułu, warto przyjąć, że design to nie tylko proces, ale także kompozycja wizualna i szkic przedsięwzięcia.

Najprościej byłoby przetłumaczyć zarządzanie designem jako zarządzanie projektem, jednakże różnica pojawia się przy użyciu zwrotów anglojęzycznych – project management to właściwie nie zarządzanie projektem, lecz przedsięwzięciem. Słowo „przedsięwzięcie” zaś i „design” to dwa zgoła odmienne terminy. W zależności więc od kontekstu, na design należy patrzeć jak na innowację (w inżynierii, technologii, badaniach naukowych), koncepcję biznesową, kreowanie marek, service design (projektowanie usług), zarządzanie akcjami zaangażowanymi społecznie, usługi publiczne itp. Nie można wyznaczyć wyraźnej granicy pomiędzy tymi działaniami; są one nieodłączne i przenikają się wzajemnie.

Rzeczą mylącą może być fakt, że design dotyczy zarówno aktywności (to proces), jak i rezultatu tego procesu (w postaci planu, formy itp.). Często używa się go jako odpowiednika oryginalnej formy mebli, lamp, samochodów czy mody bez zwracania uwagi na cały proces, składający się na efekt końcowy. Międzynarodowa Rada Stowarzyszeń Projektowania Przemysłowego² zaproponowała koncepcję designu, w której ustalono, że jest to czynność, bazująca na kreatywności, której głównym celem jest szeroko rozumiana jakość przedmiotów, procesów, usług i wszystkich mechanizmów, rządzących się swoim cyklem życia. Można więc powiedzieć, że design pomaga generować innowacyjność, tak istotną w wymianie kulturowej i gospodarczej. Jego zadaniem jest odkrywanie i zarządzanie relacjami pomiędzy poszczególnymi zadaniami na gruncie strukturalnym, organizacyjnym, funkcjonalnym i ekonomicznym. Pozwala na poprawę globalnej równowagi i ochrony środowiska (globalna etyka), dostarcza korzyści dla różnych społeczności (etyka społeczna); wspiera kulturową różnorodność pomimo globaliza-

² International Council Societies of Industrial Design ICSID to organizacja, skupiająca wszystkie oficjalne stowarzyszenia ekspertów w dziedzinie design, <http://www.2plus3d.pl/artykuly/icsid-international-council-of-societies-of-industrial-design> (20.03.2013).

cji i dostarcza koherentne z estetyką kompleksowe produkty, usługi, a nawet buduje systemy.

Design łączy ze sobą całe spektrum produktowe, usługowe, grafikę, projekty wnętrz i architekturę. Zaletą tak określonej definicji jest to, że unika się w niej pułapki jedynie rezultatu końcowego: estetyki czy wyglądu.

Aby więc sprostać wyzwaniom w postaci stworzenia produktu lub usługi dla pokolenia C oraz L, konieczni są specjaliści, którzy mają interdyscyplinarne kompetencje i w sposób ciągły udoskonalają formy.

3. Geneza zarządzania designem i rola menadżera designu

O zarządzaniu designem zaczęło się mówić w latach 60 ubiegłego stulecia w Wielkiej Brytanii. W tym czasie, termin ten określał relacje pomiędzy biurami projektowymi, a ich klientami. W 1966 r. Michael Farr opisał powstanie nowego stanowiska w firmie, jakim był menadżer designu. Miał on za zadanie koordynować płynne wykonanie projektu i podtrzymywać dobre relacje z biurami projektowymi i przyszłymi odbiorcami. Od tego czasu minęło wiele lat, a rola menadżera designu ewaluowała. Powoli jego zadania zaczęły przejmować biura projektowe, agencje reklamowe i kreatywne albo menadżerzy z firmy klienta. Obecnie częściej niż menadżer designu używa się określenia dyrektor kreatywny, dyrektor ds. komunikacji lub nawet chief inspiration officer, co bywa rzadko tłumaczone na język polski, a oznacza osobę zajmującą się niestandardowymi (alternatywnymi) formami komunikacji.

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 [Hetzl, 1993]. Korzyści, jakie płynęły z posiadania w swoim zespole designera były na tyle widoczne, że naprzeciw potrzebom rynku wyszły uczelnie. Kolebką nauki o zarządzaniu designem został londyński Royal College of Art, wspólnie z London Business School. Na czele Katedry Zarządzania Designem stanął prekursor nauki Peter Gorb.

W tym samym czasie, w Stanach Zjednoczonych wykłady z tego przedmiotu poprowadzono w College of Art. Największym ekspertem okrzyknięto Billa Hannonna, który został propagatorem powstania Instytutu Zarządzania Designem (Design Management Institute) w Bostonie. Równocześnie z rosnącą popularnością dziedziny, ilość członków Instytutu wzrosła o 400%, a idee design management zaczęto rozpowszechnić

niać na innych kontynentach. Badaniami nad koncepcją zajęła się m.in. Harvard Business School, która przy współudziale z DMI rozpoczęła międzynarodowe badania naukowe w tym zakresie. Od 1989 r., Instytut wydaje kwartalnik Design Management Journal – wiodącą publikację na temat zarządzania designem.

4. Zarządzanie firmą zorientowaną na design

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, design związany z jakością, dla firm działających na globalnym rynku, może stanowić czynnik, ułatwiający działanie, integrację, komunikację, podobnie jak strategiczne zasoby, nie jako wydarzenie, ale jako proces [de Mozota, 2003, s. 67].

Te przedsiębiorstwa, które są świadome wyzwań, wynikających z różnic pomiędzy potrzebami dawnego pokolenia X, a obecnego – Y, C czy też L, wiedzą, że jedynym sposobem na odniesienie sukcesu jest zmiana podejścia do zarządzania. Stąd też popyt na korzyści, wynikające z wdrożenia tej nowej koncepcji. Tablica 1 prezentuje wyniki badania nad rozumieniem pojęcia w firmach stosujących i nie stosujących design.

Tablica 1. Rozumienie designu przez brytyjskie przedsiębiorstwa

Czym jest design?	Dla firm, które nie stosują polityki designu	Dla firm, która stosuje politykę designu
Kształt i wygląd wizualny	100%	63%
Ergonomia i adaptacja do użycia	66%	75%
Wzrost wartości produktu (wzrost sprzedaży lub przychód)	22%	63%
Efektywność produkcji lub zużytych materiałów	24%	50%
Moda i koordynacja asortymentu produktu	17%	25%
Trwałość	13%	25%

Źródło: [de Mozota, 2003, s. 68].

Jak wynika z danych, zaprezentowanych na tablicy 1, różnice w postrzeganiu designu wynikają z faktu problemów z jego identyfikacją. Autorom wydaje się, że najbliższy pojęciu termin w języku polskim to

zarządzanie atutami organizacji na każdym szczeblu prowadzenia działalności, w celu wytworzenia kompleksowego produktu lub usługi. Nie chodzi o to, aby stworzyć kolejny innowacyjny produkt, lecz aby tak pokierować działaniami firmy, aby wyróżnić się na rynku i, aby klient sam poczuł potrzebę nabycia tego produktu lub usługi. I co równie ważne, by identyfikował się z grupą użytkowników tego produktu i dodatkowo – czuł się z tego dumny.

Dla Torstena Darlina, prezesa Szwedzkiej Fundacji Designu Przemysłowego (Swedish Industrial Design Foundation) zarządzanie designem jest tożsame z budowaniem zrozumienia i świadomości wśród personelu wszystkich szczebli treści o tym, że tylko świadome działania, podejmowane przy nawet najmniej istotnych decyzjach mogą przyczynić się do wzrostu efektywności³. Dzięki designowi można przejść od pomysłu do jego wdrożenia. W praktyce, oznacza to zakomunikowanie wizji otoczeniu poprzez działania, określone zachowanie, słowo pisane, dźwięki, nie zaś jak do tej pory tylko przez media. Zarządzanie designem to wizjonerskie przywództwo.

Przenoszenie dawnych (wizualnych) form do biznesu, czy strategii marketingowej nie zdało egzaminu, a to na czym obecnie skupiają się menedżerowie to zmiana zachowania w organizacji i jej wizji. Połączenie świata off-line i on-line, wyróżnienie się spośród natłoku podobnych do siebie komunikatów marketingowych. Co ciekawe, generacja „internetowa” daje jasny przekaz – działania firm m.in. w formie przekazów reklamowych mają przestać do nich „krzyczeć”, czyli być nachalne, zbyt jaskrawe, przytłaczające. Dlatego firmy zorientowane na design wprowadzają go poprzez stopniowe, odpowiedzialne i przemyślane działania, charakteryzujące się:

1. Etapowością – jeden ze sposobów na osiągnięcie korzyści z wprowadzenia designu to zasada drobnych kroków: „Zacznij od jednego projektu, by potem przejść do ich większej liczby. To pomoże sprzedać koncepcję pracy nad designem w całej organizacji” [Bernsen, 1987].

³ Swedish Industrial Design Foundation, 10 Points. *Attitudes, Profitability and Design Maturity in Swedish Companies*, raport z badań, przeprowadzony na próbie 1308 managerach designu, reprezentujących szwedzkie firmy, zatrudniające powyżej 20 pracowników. Badanie przeprowadzono pomiędzy grudniem 2003 r., a marcem 2004 r. przez Medialect AB.

2. Odpowiedzialnością – nawet, jeśli zaczyna się od małego projektu, integracja designu wymaga poparcia zarządu, w celu naświetlenia idei designu i jego strategicznego charakteru wszystkim pracownikom. Powinna zostać także wyznaczona osoba, która zajmie się podejmowaniem decyzji związanych z wdrażaniem tej koncepcji. Ważne jest to, aby był to indywidualista z pasją. Najlepsi designerzy (wizjonerzy) w historii zarządzania to Steve Jobs z Apple, Akio Morita z Sony, Robert Blaich – design manager z Philipsa.
3. Rozsądkiem – designem należy zarządzać na każdym szczeblu. Wszystkie informacje o działaniach firmy powinny być przekazywane designerom, którzy z kolei powinni wspierać poszczególne działy w firmie. A sam proces komunikacji powinien być trwały.

W zarządzaniu designem wielki nacisk kładzie się na kwestię zmiany hierarchicznego taylorowskiego modelu zarządzania, na bardziej płaski i elastyczny model organizacyjny, który zachęca do większej kreatywności, niezależności i ryzyka. Ten nowy model opiera się na koncepcji zarządzania projektami, zarządzania zorientowanego na klienta, TQM i wszystkich odmianach zarządzania, w których wykorzystywany jest design.

Tego typu zarządzanie pełni dwie funkcje:

- zaznajomić managerów z designem i designerów z zarządzaniem,
- rozwijać metody, mające na celu wdrożenie designu w środowisko biznesowe.

P. Gorb zdefiniował zarządzanie designem jako „efektywne rozłożenie przez menedżerów liniowych zasobów, związanych z designem dostępnych w organizacji, aby pomóc firmie osiągnąć swoje cele” [Gorb, 1995, s. 120-27]. Zarządzanie designem może przynieść korzyści, gdy jest właściwie umiejscowione w organizacji. Niezwykle ważna jest identyfikacja kluczowych umiejętności, istotnych dla organizacji i ciągłe uczenie managerów zalet zarządzania designem.

W biznesie podkreśla się rolę designu jako potężnego źródła dla innowacji, które efektywnie różnicuje działania firmy i buduje trwałą przewagę konkurencyjną. Należy pamiętać, że przyszli klienci to generacja, która ma nieograniczony dostęp do wiedzy, więc dokonuje właściwych wyborów na rynku. Chce nieustannie poprawiać jakość swojego życia i oczekuje więcej niż tradycyjna firma jest w stanie dostarczyć. Co więcej, zmiana w nastawieniu od zarządzania designem do zarządzania przez design może wzmocnić potencjał firmy, a dodatkowo –

wzrastająca rola designu odgrywa dużą rolę w budowaniu pomostu pomiędzy fundamentalnymi ekonomicznymi i kulturalnymi aspektami zarządzania. Design jest pomocny także tworzeniu zdrowych, zbalansowanych grup, które są kluczowe dla nowych generacji tj. Y, C lub L.

Zarządzanie designem potrafi efektywnie opanować zmiany. Wykorzystuje szanse, przekształca je, chroni i buduje z jednej strony niezapomniane produkty, z drugiej zaś system identyfikacji wizualnej firmy. Dzięki temu, zarządzanie staje się prostsze i działa lepiej, zwłaszcza gdy wewnątrz organizacji pojawia się zrozumienie i aprobatą dla dzielenia się wartościami pomiędzy pracownikami. Timothy Bachman, współwłaściciel nieistniejącej już Bachman Miller Group powiedział, że zarządzanie designem to taki genetyczny kod organizacji – prawdziwe historie, wrażenia wizualne, zawartość pisemna, produkty, priorytety w zakresie usług, które rozwijają się jako materialne i niematerialne aktywa, określające następnie tożsamość firmy [18 Views on the definition of Design Management, 2013]. Wyrażone w werbalnej i niewerbalnej formie są odbiciem lustrzanym wartości firmy. Design management nie odgrywa roli nadrzędnej. To strategiczny i nastawiony na cel proces, który można podzielić na składowe. Wśród nich znacząca jest wizja. W myśl zasady, że jest to pewien plan na przyszłość, efektywne zarządzanie ma pomóc osiągnąć wzrost przychodów. Misja (według formuły: „jesteśmy po to, aby...”) ma uświadomić pracownikom, że ich firma jest liderem w branży.

Warto zauważyć, że obecnie następuje zmiana w zarządzaniu: odchodzi się od know-how, w kierunku na know-what, które z kolei zmierza w kierunku know-why. Stąd designerzy najczęściej skupiają się na ostatniej fazie powstawania produktu lub usługi, odgadując oczekiwania konsumentów, co jest możliwe tylko poprzez ścisłą współpracę obu stron, poczynając od fazy powstawania produktu. W tym wypadku można mówić o zaawansowanym procesie, opartym o design [Celaschi, Celi, Garcia, 2011, s. 6].

W tym celu menadżerowie designu korzystają z całego spektrum działań takich jak: sponsorowanie, prowadzenie i promowanie badań, zbieranie, organizowanie i rozpowszechnianie wiedzy, edukowanie i zaszczerpanie wiedzy wśród pracowników, menedżerów, otoczenia i środowiska naukowego. To także wszelkie kroki, sprzyjające temu, aby klienci stali się adwokatami i reprezentantami firmy w świecie realnym i wirtualnym.

Efektywność zarządzanie designem można mierzyć finansowo i niefinansowo. Do czynników finansowych zaliczyć można obrót firmy i koszty unowocześniania produktów. Do miar niefinansowych można zaś zaliczyć satysfakcję klienta, kreatywność i innowację.

Prof. James Woudhuysen, reprezentujący Katedrę Prognozowania i Innowacji na Uniwersytecie Montfort w Leicester w Anglii zauważył, że przyszłość designu będzie koncentrowała się na następujących kwestiach. Po pierwsze rolą designu będzie wizualizacja i funkcjonalność, tak samo rozpoznawalne i odczytywalne dla prezesa międzynarodowej korporacji, jak i człowieka prosto „z ulicy”. Po drugie wskazuje on na rolę designu w obniżaniu kosztów nabywanych dóbr, poprzez zwrócenie się w kierunku technologii. Po trzecie, obniżanie kosztów dóbr i usług nie będzie szło w parze z obniżaniem komfortu życia. Nowe trendy w designie sprawią także, że dojdzie do aliansów pomiędzy naukowcami i technologami, których rolą nie będzie łagodzenie, lecz eliminowanie patologii i ostatni punkt, to orientacja na osoby starsze (reprezentujące pokolenie X), a więc aktywistów, nie zaś pokolenie Y czy też L, potocznie nazywanych biernymi aktywistami [Woudhuysen, 2012, s. 27].

D. Petersen, były CEO firmy Ford powiedział, że kluczową kwestią w zarządzaniu procesem designu jest kreowanie właściwych relacji pomiędzy designem, a wszystkimi poziomami organizacji [18 Views on the definition of Design Management, 2013]. To innowacyjna metodologia zarządzania firmą z wykorzystaniem metod projektowych, uwzględniająca wszystkie poziomy jej funkcjonowania: od najwyższego – strategicznego poprzez poziom taktyczny i operacyjny. Dzięki przyjęciu takiej strategii można nie tylko zoptymalizować poczynania klientów, zmierzające do zakupu nowych produktów lub usług, ale także tworzyć nowe produkty i usługi oraz pozytywnie wpływać na inne wskaźniki efektywności biznesowej – od wysokości obrotów i zysków, aż po udział w rynku i konkurencyjność.

Zakończenie

Christopher Lorenz powiedział, że nowa era to trzech partnerzy: design, marketing i technologia. W tych okolicznościach, gdy na różnych szczeblach organizacji występują tarcia, czas, koszt i ryzyko muszą być minimalizowane, a umiejętności designera w kwestii syntezy, zintegrowania i komunikacji uznane za priorytetowe. Dzięki designerom, firmy łagodniej znoszą porażki, a ryzyko kryzysu jest minimalizowane, co

obecnie można traktować jako niebagatelną przewagę konkurencyjną. Dodatkowo należy pamiętać, że nowe otoczenie rynkowe – zarówno te bliższe, jak i dalsze to zupełnie inni odbiorcy niż kilkanaście lat temu. Bardziej świadomi, bardziej kreatywni i chcący przede wszystkim móc się wyróżnić.

Wydaje się, że design management jest brakującym ogniwem łączącym wyznacznik nowoczesności - design i zarządzanie. Dostarcza narzędzi i metod, które umożliwiają uczynienie z designu kolejnego zasobu, ułatwiającego innowacyjnym przedsiębiorstwom wzmocnienie konkurencyjności.

Literatura

1. Bernsen J. (1987), *Design Management in Practise*, w: *12 Principles in Design Management*, EEC European Design Editions, Danish Design Council.
2. Bodzioch K., *Pokolenie C – wymysł socjologów czy kolejna odsłona pokolenia Y?* WWW. Treco.pl, dostęp: 14.03.2013.
3. British Design Council, <http://www.designcouncil.org.uk/publications>, dostęp: 13.03.2013.
4. Celaschi F., Celi M., Garcia L.M. (2011), *Design: An Advanced Design Perspective*, „Design Management Journal” no. 6.
5. de Mozota B. (2003), *Design Management. Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, Allworth Press, New York.
6. Gorb P. (1995), *Managing design in an Uncertain World*, „European Management Journal”, vol. 13, no 1, March.
7. Hatałska N., *Generacja L (infografika)*, <http://hatałska.com/2011/12/09/generacja-l-infografika/>, dostęp: 20. 03.2013.
8. Hetzel P. (1993), *Design Management et Constitution de l’Offre*, Thèse de Doctorat Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
9. http://jobsearchtech.about.com/od/techindustrybasics/a/Generation_C.htm, dostęp: 20.02.2013.
10. http://jobsearchtech.about.com/od/techindustrybasics/a/Generation_C.htm, dostęp: 20.02.2013.
11. <http://www.2plus3d.pl/artykuly/icsid-international-council-of-societies-of-industrial-design>, dostęp: 30.03.2013.
12. Kopertyńska M.W. (2012), *Czynniki determinujące motywację pracowników pokolenia Y*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1A (149).

13. Plink D. (2009), *Retention Y. What is the key to retention of Generation Y*, CRF Institute, Top Employers CRF Awarded by CRF.com.
14. Potter N. (1980), *What is a designer?*, Hyphen Press.
15. Święcicka O., *Generacja leni – slaktywiści. Czy można zbawić Świat klikając myszką?* WWW.natemat.pl, dostęp: 11.03.2013.
16. *Z czytelnictwem nadal źle*, raport z Badań Biblioteki Narodowej, <http://www.bn.org.pl/aktualnosci/230-z-czytelnictwem-nadal-ze---raport-z-badan-biblioteki-narodowej.html>, dostęp: 13.03.2013.
17. *18 Views on the definition of Design Management*, <http://www.dmi.org/dmi/html/publications/journal/pdf/18Defs.pdf>, dostęp: 11.03.2013.
18. Woudhuysen J. (2012), *The Next Trend in Design*, „Design Management Journal” no. 6.

Streszczenie

Wiek XXI to okres, w czasie którego świat nie mógł dłużej ignorować strategicznych zmian w technologii i zmian w kulturze organizacyjnej firm. To także czas, o którym wielu powiedziało, że było więcej dyskusji nad sposobami zarządzania niż efektywnych działań. Wtedy to zaczęto dostrzegać design, będący całkowicie nowym obszarem zainteresowania menadżerów. Obecnie, jest on traktowany jako elementarny sposób zarządzania formą, strukturą i organizacją przedsiębiorstwa.

Artykuł traktuje o istocie designu, problemach z jego identyfikacją oraz rolę menadżera designu w nowoczesnej organizacji.

Słowa kluczowe

design, zarządzanie designem, pokolenie C, pokolenie L, menadżer designu

Management in design-orientated companies

The XXIst century is the age, when the world of business can't ignore the strategic changes and prospects in technology and in organizational behavior. This is also time, when many people discern, there are more discussion about the ways of management than real action. Therefore, managers start to pay attention on design, that is a new field in business interest. Nowadays, it is one of the most fundamental way of form, structure and business management.

The report highlights the issue of design, problems with its identification and a role of design manager in modern business.

Key words

design, design management, generation C, generation L, design manager