



## Weronika Rochacka Gagliardi

Strateżka designu, projektantka usług. W latach 2016–2023 współprowadziła agencję projektową Design Provision. Wykładowczyni, od 2013 roku związana ze studiami podyplomowymi projektowanie usług na Uniwersytecie SWPS. Obecnie niezależna projektantka związana między innymi z inicjatywą FreightTech.org. Od 2021 roku współpracuje z programem Design Mentorship jako mentorka. Absolwentka Podyplomowego Studium Coachingu i Mentoringu w Laboratorium Psychoedukacji.

# 5 Projektowe laboratorium, czyli programy wsparcia dla biznesu oparte na dizajnie

promocja dizajnu

wsparcie dla biznesu

design management

centra dizajnu

ewaluacja efektywności dizajnu

Małe i średnie przedsiębiorstwa to zarówno w Europie, jak i w Polsce zdecydowana większość, bo aż 99,8% wszystkich firm. Wyzwania, z którymi się mierzą, powinny być dobrze znane projektantom. Programy wsparcia dla takich przedsiębiorców obejmują działania nastawione na łączenie świata dizajnu i biznesu, od którego jako projektantki i projektanci możemy się sporo nauczyć.

<https://doi.org/10.52652/fxyz.20.24.5> →

Promocja dizajnu może przybierać różne formy, między innymi: konkursów, nagród, targów, wystaw, publikacji. Od kilkudziesięciu lat funkcjonuje również formuła promocji dizajnu, która w Europie przybrała postać różnego typu tak zwanych programów wsparcia, głównie dla biznesu, z naciskiem na małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), jak również dla organizacji sektora publicznego. W ramach tych programów firmy i instytucje mają możliwość współpracować z zespołami projektowymi, tworząc nowe bądź ulepszając istniejące już produkty i usługi, podejmując strategiczne decyzje odnośnie do portfolio swoich produktów czy rewidując branding.

W artykule opisuję doświadczenia w zakresie realizacji tego typu programów wsparcia przez różne centra dizajnu w Europie, w tym w Polsce, skupiając się na wymiarze biznesowym MŚP. Wyjaśniam, na czym polegają takie działania, jakie przybierają formy. Przedstawiam wybrane wnioski z ewaluacji, jak również z rozmów z przedstawicielami wybranych centrów dizajnu. Opieram się także na własnych doświadczeniach pracy w jednym z czołowych ośrodków tego typu, brytyjskim Design Council, oraz współpracy z centrami dizajnu w Wielkiej Brytanii, w Polsce i innych krajach Europy.

## Po co programy wsparcia oparte na dizajnie dla MŚP?

Jak zwracają uwagę autorzy raportu podsumowującego europejski projekt Design4Innovation<sup>1</sup>, duże i szybko rozwijające się firmy często rozumieją korzyści oferowane przez dizajn i stosują go zarówno w codziennym funkcjonowaniu, jak i wprowadzając na rynek innowacje. Mniejsze przedsiębiorstwa (MŚP), które stanowią przytłaczającą większość wszystkich firm w Europie, jak i w Polsce (aż 99,8%)<sup>2</sup>, są znacznie mniej świadome tego, co dobry dizajn może wnieść do ich biznesu, jak w ogóle zacząć przygodę z projektowaniem i w jaki sposób z niego korzystać.

Ponadto MŚP często stawiają czoła licznym wyzwaniom, próbując tworzyć nową jakość na rynku, a stanowią je między innymi:

- ograniczone środki finansowe na inwestycje;
- ograniczona wiedza wewnątrz firmy w zakresie procesów innowacyjnych;
- niepełna świadomość samej potrzeby wprowadzania innowacji – zazwyczaj impulsem jest interakcja z konkretnym klientem lub użytkownikiem, czyli bodziec zewnętrzny;
- ograniczona wiedza rynkowa;
- silna perspektywa „do wewnątrz”, a przez to ograniczony ogłąd na możliwości współpracy zewnętrznej;
- brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników<sup>3</sup>.

Wyzwań jest zatem – jak widać – wiele, a potencjał ogromny. MŚP mogą dużo szybciej reagować na zmiany na rynku niż wielkie korporacje. Dlatego różne kraje podejmowały w ostatnich latach, i nadal podejmują, liczne inicjatywy, których celem jest zbliżenie świata biznesu i dizajnu w obszarze MŚP.

## Designing Demand, czyli historia o tworzeniu popytu na dizajn

Designing Demand to nazwa flagowego programu Design Council, wzorcowego dla tego typu działań na całym świecie. Przypadł na lata 2007–2012, w których trakcie pięć tysięcy firm z grupy MŚP miało okazję podjąć współpracę z projektantkami i projektantami nad różnego rodzaju stojącymi przed nimi wyzwaniami biznesowymi.

Sam Design Council w Londynie to organizacja z długoletnią tradycją. Powstał w grudniu 1944 roku jako Rada Wzornictwa Przemysłowego (Council of Industrial Design, COID), powołana do życia przez Hugh Daltona, prezesa Rady Handlu w brytyjskim rządzie wojennym. Jej celem było „wspieranie

wszelkimi możliwymi środkami poprawy wzornictwa w produktach brytyjskiego przemysłu”<sup>4</sup>. Co ciekawe, polski Instytut Wzornictwa Przemysłowego (IWP) w Warszawie powołany do życia został w 1950 roku i obok Design Council jest jedną z najstarszych tego typu instytucji w Europie. Powstał w wyniku przekształcenia z Biura Nadzoru Estetyki Produkcji (BNEP) dzięki staraniom między innymi prof. Wandy Telakowskiej, która do 1968 roku była jego dyrektorką do spraw artystycznych<sup>5</sup>. IWP, podobnie jak ówczesna brytyjska Rada Wzornictwa Przemysłowego, skupiał się na współpracy projektantek i projektantów z przemysłem, choć oczywiście w zupełnie innych warunkach społeczno-politycznych.

Wracając do Design Council, pierwszy dyrektor Rady Wzornictwa Przemysłowego – S.C. Leslie – odegrał główną rolę, jeśli chodzi o wystawę *Britain Can Make It* z 1946 roku, ale to Gordon Russell, zastępca Lesiego w 1947 roku wprowadził model organizacji na następne 40 lat. Kiedyś opisał tę pracę dosyć wymownie jako „pchanie czołgu pod górę”<sup>6</sup>. To właśnie Russell, oprócz działań skierowanych na edukację projektantów wzornictwa, którzy byli tak potrzebni brytyjskiej gospodarce powojennej, skupiał działania organizacji na współpracy z przemysłowcami, producentami, wytwórcami, aż po dystrybutorów i klientów końcowych, dbając zarówno o stronę podaży dizajnu, jak i popytu na niego.

Nazwa „Design Council” pojawiła się na początku lat 70. Przez kolejne dekady organizacja realizowała programy skupione na promocji projektowania, między innymi przez wystawy czy działalność Design Centre, zlokalizowanego na londyńskim Haymarket i otwartego dla publiczności, służącego edukacji projektantów oraz współpracy z biznesem i przemysłem. Wczesne lata XXI wieku przyniosły przedsięwzięcia skupione na współdziałaniu z przedsiębiorstwami, zwłaszcza MŚP, w formie praktycznych projektów realizowanych wspólnie przez ekspertów Design Council oraz projektantki i projektantów.

Program wsparcia dla biznesu prowadzony przez Design Council obejmował trzy główne poziomy:

1. Serię inspirujących *warsztatów wprowadzających* o charakterze edukacyjnym, w których brali udział zarówno przedsiębiorcy, jak i projektanci oraz doradcy biznesowi. Warsztaty te miały pomóc zrozumieć, w jaki sposób dizajn może realnie wywrzeć pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo. Chodziło więc o podniesienie świadomości i wyjście ponad standardowe przekonania wśród przedstawicieli MŚP, że projektowanie to tylko sprawianie, „żeby na końcu było ładnie”.
2. Dedykowane *pojedyncze interwencje* w kluczowych obszarach, takich jak rozwój produktu lub marki, ze wsparciem mentorskim ekspertów w celu wdrożenia zmian. Zazwyczaj obejmowało to diagnozę aktualnej sytuacji

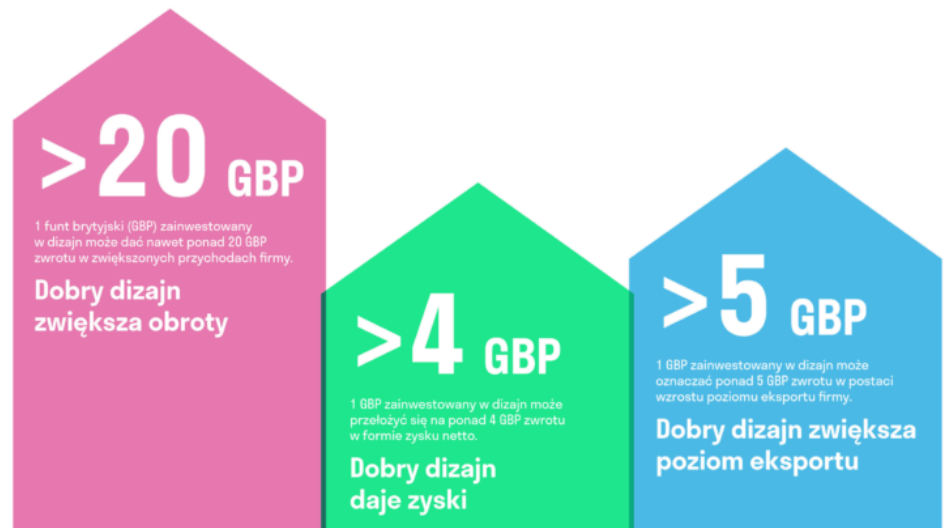
firmy (w Polsce nazywamy to często audytem wzorniczym), a następnie wspólne opracowanie briefu projektowego, pomoc w wyborze agencji projektowej oraz współpracę we wdrożeniu wypracowanego rozwiązania.

3. Wsparcie w opracowaniu i wdrożeniu przez wybrane firmy *długofalowego programu transformacji opartej na dizajnie* (design-led transformation). Działania te nosiły nazwę Immerse, czyli immersja – pełne zanurzenie, co miało oddać charakter pracy, który był dogłębny, na poziomie DNA firmy, a jego celem było przeprowadzenie trwałych zmian w sposobie zarządzania oraz w kulturze przedsiębiorstwa. Zazwyczaj też dotyczył firm większych, z dłuższym stażem, które dążyły do zwiększania skali swojego działania<sup>7</sup>.

W centrum programu Designing Demand po stronie Design Council znajdowali się design associates. Są to projektantki i projektanci z doświadczeniem we wszystkich dyscyplinach dizajnu, którzy odgrywali rolę jego managerek i managerów w całym procesie, wspierając firmy we współpracy z agencjami projektowymi (sami nie tworzyli końcowych rozwiązań). Są to osoby często z kilkudziesięcioletnim doświadczeniem w pracy na styku projektowania i biznesu, pracujące w różnych sektorach, z organizacjami różnej wielkości, na różnych etapach ich rozwoju. Proces rekrutacji design associates był bardzo rygorystyczny (łącznie z rozmową indywidualną oraz grupowym zadaniem praktycznym), a w trakcie trwania całego programu prowadzone były kontrola jakości działań realizowanych przez ekspertów Design Council oraz ich szkolenia, co miało na celu zapewnienie najwyższej jakości świadczonych przez nich usług<sup>8</sup>.

Jednym z głównych źródeł sukcesu programu Designing Demand, poza wspomnianymi przed chwilą design associates oraz zróżnicowanymi formami współpracy, była rzetelnie prowadzona *ewaluacja*. Design Council to instytucja, która mocno stawiała i nadal stawia na ocenę realizowanych przez siebie działań, mając świadomość, że tylko w ten sposób będzie w stanie zademonstrować skuteczność nie tylko pracy zespołów projektowych we współpracy z firmami, ale również efektywność swoich programów. To właśnie dzięki ewaluacji Designing Demand pojawiły się statystyki pokazywane później na różnego typu prezentacjach i konferencjach na całym świecie. Takie jak ta:

- 1 funt brytyjski (GBP) zainwestowany w dizajn może dać nawet ponad 20 GBP zwrotu w zwiększonych przychodach firmy;
- 1 GBP zainwestowany w dizajn może przełożyć się na ponad 4 GBP zwrotu w formie zysku netto;
- 1 GBP zainwestowany w dizajn może oznaczać ponad 5 GBP zwrotu w postaci wzrostu poziomu eksportu firmy.



Il. 1. Grafika na podstawie: Eden Partners, *Designing Demand Executive Summary*, *Designing Demand National evaluation 2007–2012*, s. 5

Ponadto w trakcie trwania programu Designing Demand osiągnięto następujące (aktualne i przewidywane na czas opracowania raportu<sup>9</sup>) wyniki:

- utworzono 918 nowych miejsc pracy;
- utrzymano 1543 miejsc pracy (wcześniej zagrożonych likwidacją);
- wypracowano 96,3 miliony GBP dodatkowych przychodów;
- wypracowano 66,5 miliona GBP wartości dodanej brutto;
- wypracowano 43,9 miliona GBP wartości dodanej netto.

Program Designing Demand, który później ewoluował i przybierał nowe wcielenia, wyznaczył standardy, do których nawiązywały i nadal nawiązują instytucje na całym świecie, w tym Instytut Wzornictwa Przemysłowego w Warszawie, który przez kilka lat realizował program Wzornictwo Biznes Zysk. Innym krajowym przykładem jest działalność Polskiej Agencji Rozwoju Przemysłu, która od lat realizuje działania dla biznesu ze wsparciem projektantów w ramach dofinansowań z Unii Europejskiej. Aktualnie jest to między innymi program Wzornictwo w MŚP w ramach Działania 1.4 Funduszy Europejskich dla Polski Wschodniej (FEPW)<sup>10</sup>.

### **Dizajn jako narzędzie biznesowe na poziomie tworzenia polityk innowacyjnych**

W 2020 roku zakończył się kilkuletni projekt Design4Innovation, w którego ramach współpracowało ze sobą osiem organizacji, między innymi z Grecji, Litwy, Katalonii oraz z Polski (Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego)<sup>11</sup>. Projekt koordynowany był przez walijski PDR, czyli instytut badawczy w ramach Cardiff Metropolitan University. Jest to czołowy ośrodek

w zakresie badań i doradztwa dotyczącego polityk innowacyjnych. Podsumowanie projektu, jego efektów oraz głównych wniosków zostało opisane w raporcie, na który powoływałam się na początku tego tekstu<sup>12</sup>.

Mechanizmy wsparcia oparte na dizajnie można podzielić na trzy kategorie:

- *Instrumenty finansowe* – dostarczanie środków na zakup usług projektowych, na przykład granty, dofinansowania, vouchery, preferencyjne pożyczki etc.
- Tak zwane *miękkie wsparcie (soft support)* – skupione głównie na podnoszeniu świadomości oraz inicjowaniu współpracy z projektantami przez działania takie jak: specjalistyczne doradztwo, warsztaty, seminaria, wydarzenia, wystawy, networking, konkursy i nagrody czy programy badawcze.
- *Infrastruktura* – przestrzenie i narzędzia, które umożliwiają zastosowanie dizajnu w praktyce. Przykłady to przestrzenie konkretnych centrów dizajnu, inkubatory, laboratoria, prototypownie, coworking etc.<sup>13</sup>.

Wiele różnego typu programów wsparcia dla biznesu realizowanych jest obecnie dzięki funduszom Unii Europejskiej. Każdy kolejny taki program to szansa zarówno na zwiększanie popytu na dizajn, jak również nauki, jak tego typu programy powinny wyglądać. Poniżej zebrałam moją subiektywną listę kwestii wartych rozważenia w kontekście realizacji opartych na dizajnie programów wsparcia dla firm:

1. Doświadczenia brytyjskiego Design Council, jak również walijskiego PDR, wyraźnie pokazują, jak ważna jest odpowiednia *ewaluacja*. Istotne jest, aby końcowy efekt programu mógł zostać odpowiednio zmierzony. Nie chodzi tu jednak o liczbę firm objętych wsparciem czy uczestników warsztatów, a dane odnoszące się na przykład do konkretnych produktów lub usług wprowadzonych na rynek, poziomu inwestycji w dizajn oraz zwrotu z tej inwestycji trafiającego do firm.
2. *Sposób finansowania* ma ogromne znaczenie. Część programów zakłada 100% dofinansowania, inne przewidują pewien element wkładu własnego przedsiębiorstwa. Z mojego punktu widzenia znaczenie ma tutaj poziom zaangażowania, to znaczy czy jest to niewielkie działanie na start, czy bardziej zaawansowany projekt dla firmy, która ma już doświadczenie w zakresie współpracy z projektantami. W pierwszym przypadku 100% dofinansowania może usunąć problem wysokiego progu wejścia do programu – choć oczywiście zderzamy się tutaj z wyzwaniem uczestnictwa „za darmo”, w tym niedocenianiem znaczenia otrzymanej pomocy. W drugim przypadku inwestycja ze strony firmy, z dodatkowym wsparciem, wydaje się jak najbardziej uzasadniona.

Co ciekawe, doświadczenia wybranych centrów dizajnu pokazują, że korzystniejsze są mniejsze sumy dofinansowań, które zarówno ograniczają biurokrację, jak i dają więcej przestrzeni na eksperymentowanie i naukę w działaniu (learning by doing)<sup>14</sup>.

3. *Biurokracja ograniczona do minimum* – niektóre centra dizajnu zwracają na ten aspekt ogromną uwagę, ponieważ nadmiar dokumentacji koniecznej do przystąpienia do programu często może powodować rezygnację firmy z udziału. Ma to znaczenie zwłaszcza w przypadku działań o mniejszej skali i z mniejszymi budżetami.
4. *Gotowość firm na pracę z projektantami* – w Design Council zwracaliśmy szczególną uwagę na tak zwane client readiness. Chodziło o dobranie do programu takich firm, które mają potencjał i są otwarte na współpracę, traktują ją jako jeden z aktualnych priorytetów biznesowych.
5. *Kontrola jakości* – wiąże się to zarówno z weryfikacją firm projektowych świadczących usługi dla przedsiębiorców w ramach programu wsparcia, jak również z wkomponowaniem w cały proces elementów, które pozwalałyby na kontrolę tego, co dzieje się „na pierwszej linii frontu”. Ma to znaczenie zwłaszcza w przypadku działań długofalowych i z dużymi budżetami. W przypadku projektów krótszych, o mniejszych budżetach firmy projektowe mogą również same proponować współpracę w takiej formule swoim klientom, co daje przedsiębiorstwom szansę na sprawdzenie, do czego może prowadzić współpraca z dizajnerami na preferencyjnych warunkach finansowych.
6. *Networking oraz wymiana wiedzy między uczestnikami* – to aspekt, który pojawia się w niektórych z programów, na przykład Design Thinking Accelerator, realizowanym w ramach V&A Dundee. W tym konkretnym przypadku udział w projekcie wzięli przedstawiciele nie tylko MŚP, ale również lokalnych władz, przedsiębiorcy społeczni czy osoby reprezentujące duże korporacje. Ta wymiana okazała się dla uczestników programu bezcenna.  
W podobnym modelu networkowym działał program realizowany przez Wallonie Design w Belgii, która to instytucja współpracuje z organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców, aby dotrzeć z informacją o realizowanych przez siebie działaniach<sup>16</sup>.  
Z kolei w ramach programu koordynowanego przez Creative Industries Federation w Holandii fakt, że firmy najpierw musiały stworzyć interdyscyplinarne konsorcja, a następnie miały cztery sesje dzielenia się wiedzą pomiędzy uczestnikami projektu w czasie 12 miesięcy jego trwania, był elementem najwyższej ocenionymi w czasie ewaluacji projektu<sup>17</sup>.
7. *Niektóre programy są poświęcone konkretnym sektorom*, na przykład kreatywnemu. Tutaj warto wspomnieć zarówno o The Creative Step w

Wielkiej Brytanii, jak i Creative Industries Federation w Holandii. Co ciekawe, czasami w przypadku biznesów kreatywnych, choć może dotyczyć to również innych sektorów, rozwój nie musi oznaczać powiększania skali. Firmy te stawiają na wnoszenie realnej wartości do lokalnej społeczności i do świata, tworzenie miejsca, w którym klient może poczuć się potraktowany indywidualnie, a pracownicy są dowartościowani i sami doceniają domową atmosferę.

8. *Stymulacja popytu na dizajn oznacza potrzebę inwestycji w podaż* – spotykam na swojej drodze sporo projektantek i projektantów, którzy mówią, że brakuje im wiedzy i narzędzi do efektywnej współpracy z biznesem. Często można odnieść wrażenie, że projektanci i przedsiębiorcy rozmawiają różnymi językami. To tylko pokazuje ogromną rolę, jaką odgrywają managerowie dizajnu, podejmujący poniekąd zadanie tłumaczy na styku tych dwóch światów. Natomiast nie zmienia to faktu, że projektanci, zwłaszcza ci świeżo po ukończeniu uczelni – ale i ci z doświadczeniem – nie wiedzą, jak się odnaleźć w rozmowach z potencjalnymi klientami.
9. *Pilotaż (!)* – chociaż prototypowanie jest integralnym elementem procesu projektowego, nie zawsze tak oczywiste staje się wykorzystanie tego podejścia w tworzeniu programów wsparcia opartych na dizajnie. Jest to jednak warunek konieczny, aby proponowane działanie mogło przejść przez fazę pomyłek w kontrolowanych warunkach, zanim obejmie swoim zasięgiem więcej firm. To podejście, które zarówno przyświecało początkom programu Designing Demand, jak i jest obecnie stosowane przez Design Council, Danish Design Centre i wiele innych organizacji.
10. *Nie wymyślamy koła na nowo* – przez ostatnie około 20 lat zrealizowano kilkadziesiąt programów wsparcia dla biznesu w różnych krajach, o różnej skali, z wykorzystaniem różnych formatów. Sporo z nich, łącznie z wnioskami po przeprowadzonej ewaluacji, zostało opisanych i jest dostępnych na zasadzie Creative Commons. Warto zrobić staranny przegląd tych materiałów i porozmawiać z osobami odpowiedzialnymi za realizację tego typu działań, aby móc wyciągnąć wnioski z już popełnionych błędów oraz inspirować się dobrymi praktykami.

### **Programy wsparcia dla biznesu – a czego my możemy uczyć z nich jako projektantki i projektanci?**

Jedną z rzeczy, na które na pewno chcę zwrócić uwagę, jest wartość dizajnu dla przedsiębiorstwa, najlepiej widoczna w perspektywie konkretnych danych oraz wyników ewaluacji (tak jak w przypadku programu Designing Demand).

O jakich korzyściach mowa? Poniżej prezentuję listę na podstawie raportu z programu Design4Innovation<sup>18</sup>.

- Zróżnicowanie produktów lub usług, a przez to możliwość konkurencji na rynku nie tylko samą ceną.
- Wzrost poziomu sprzedaży.
- Wzrost poziomu eksportu.
- Otwieranie się na nowe rynki.
- Wzrost zysków.
- Ulepszone procesy, większa elastyczność produkcji, obniżone koszty wykorzystywanych materiałów.
- Podnoszenie jakości produkcji lub procesów.
- Większa lojalność klientów i wzrost ich satysfakcji z korzystania z produktów lub usług.
- Wzrost produktywności.
- Redukcja ryzyka biznesowego poprzez prototypowanie i iteracyjny proces testowania.
- Szybkie wprowadzanie nowych pomysłów na rynek.
- Sukces we wprowadzaniu innowacji.
- Wzrost poziomu zatrudnienia.
- Zwiększony poziom satysfakcji pracowników, ich produktywności oraz ogólnego zadowolenia z pracy.
- Wzrost wartości firmy, a przez to większe zwroty dla akcjonariuszy.
- Wzrost atrakcyjności firmy dla inwestorów.



Il. 2. Grafika na podstawie: A. Whicher, P. Swiatek, J. Ward, Design 4 Innovation Policy Booklet 2: Integrating Design into Policy Documents for SME Competitiveness, projects2014-2020.interregeurope.eu/fileadmin/user\_upload/tx\_tevprojects/library/file\_1585905634.pdf [data dostępu: 21.1.2024]., s. 10.

Il. 3. Grafika na podstawie: A. Whicher, P. Swiatek, J. Ward, Design 4 Innovation Policy Booklet 2: Integrating Design into Policy Documents for SME Competitiveness, projects2014-2020.interregeurope.eu/fileadmin/user\_upload/tx\_tevprojects/library/file\_1585905634.pdf [data dostępu: 21.1.2024]., s. 11.

Ponadto warto zwrócić uwagę na studia przypadków opisywane w ramach poszczególnych programów. To cenne źródło wiedzy zarówno o wyzwaniach, z którymi mierzą się przedsiębiorcy, jak i o procesie projektowym oraz ostatecznych efektach współpracy z dizajnerami.

### **Co dalej? W jakim kierunku zmierzają programy wsparcia dla biznesu?**

Moje obserwacje w ostatnich latach, jak również możliwość bezpośredniej rozmowy z przedstawicielkami i przedstawicielami wybranych centrów dizajnu pokazują, że obecnie programy wsparcia zaczynają rozdzielać się na dwie duże podgrupy:

- *Działania bazowe* – czyli te mające na celu przede wszystkim podnoszenie świadomości przedsiębiorców o tym, co dizajn może wnieść do ich firm, w jaki sposób opracować brief projektowy, na co zwracać uwagę przy wyborze agencji projektowej, na czym polega proces projektowy. Potrzeba podnoszenia świadomości roli dizajnu jest nadal wyraźnie obecna w wielu krajach europejskich, w tym w Polsce.
- *Działania zaawansowane* – to programy skierowane do firm, które mają już wypracowaną świadomość i korzystają ze wsparcia projektantów. W tym przypadku centra dizajnu mogą kierować uwagę przedsiębiorców na kwestie istotne w dłuższej perspektywie, otwierać ich na nowe scenariusze (future scenarios), inspirować i zachęcać do eksperymentowania. Dobrym przykładem są tutaj działania Danish Design Center (DDC) w Kopenhadze. Organizacja została powołana do życia w 1978 roku i podlega duńskiemu Ministerstwu Biznesu, Przemysłu i Spraw Finansowych. Rolą DDC jest promowanie wykorzystania wzornictwa w biznesie i przemyśle, pomoc w profesjonalizacji branży projektowej oraz dokumentowanie, promowanie i budowanie marki duńskiego wzornictwa w Danii i za granicą. Obecnie centrum ma obrane trzy priorytety strategiczne (co istotne, są one spójne ze strategią duńskiego rządu): rozwój zrównoważony, inkluzywność społeczna oraz etyka w procesie digitalizacji<sup>19</sup>. W ramach tego ostatniego obszaru DDC opracowało narzędzie Digital Ethics Compass<sup>20</sup> oraz odpowiednie szkolenia dla firm i instytucji, które chciałyby działać w przestrzeni cyfrowej w sposób etyczny.

Co ciekawe, obecne działania Design Council w Londynie również wpisują się w ten nurt. Organizacja skupia się między innymi na kwestiach związanych z

projektowaniem zrównoważonym (program działań Design for Planet), jak również tych dotyczących różnorodności społecznej, co jest istotnym wyzwaniem nie tylko dla społeczeństwa brytyjskiego<sup>21</sup>.

Według mnie warto, abyśmy jako projektantki i projektanci obserwowali działania centrów dizajnu i ich programów wsparcia dla biznesu. To zarówno szansa na zdobycie nowej wiedzy, poszerzenie horyzontów, jak i możliwość spotkania klientów.

## Przypisy

1. A. Whicher, P. Swiatek, J. Ward, *Design 4 Innovation Policy Booklet 2: Integrating Design into Policy Documents for SME Competitiveness*, s. 12, [projects2014-2020.interregeurope.eu/fileadmin/user\\_upload/tx\\_tevprojects/library/file\\_1585905634.pdf](https://projects2014-2020.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1585905634.pdf) [data dostępu: 21.1.2024]. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2023*, red. A. Skowrońska, PARP, Warszawa 2023, s. 6, [parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2023](https://parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2023) [data dostępu: 28.1.2024].
2. A. Whicher, P. Swiatek, J. Ward, *Design 4 Innovation Policy Booklet 2*, dz. cyt., s. 3.
3. Ch. De Lille, *UCD4SME – Small to Medium-Sized Enterprises Involving Their Users and Clients for Product Innovation*, 2014, s. 54–55, za: A. Whicher, P. Swiatek, J. Ward, *Design 4 Innovation Policy Booklet 2*, dz. cyt., s. 54–55.
4. W oryginalnym brzmieniu: „to promote by all practicable means the improvement of design in the products of British industry” (*Our History*, Design Council, [web.archive.org/web/20110815135436/http://designcouncil.org.uk/about-us/Our-History/](http://web.archive.org/web/20110815135436/http://designcouncil.org.uk/about-us/Our-History/) [data dostępu: 19.2.2024]).
5. *Historia*, IWP, [instytutwzornictwa.com/historia/](http://instytutwzornictwa.com/historia/) [data dostępu: 19.2.2024].
6. *Our History*, dz. cyt.
7. *The Designing Demand Review*, Design Council, s. 7, [designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/designing-demand-review.pdf](https://designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/designing-demand-review.pdf) [data dostępu: 26.1.2024]; Eden Partners, *Designing Demand Executive Summary, Designing Demand National evaluation 2007–2012*, s. 3 [designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/Case\\_Studies\\_Documents/Designing\\_Demand\\_Executive\\_Summary\\_Final.pdf](https://designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/Case_Studies_Documents/Designing_Demand_Executive_Summary_Final.pdf) [data dostępu: 26.1.2024].
8. Eden Partners, *Designing Demand Executive Summary, Designing Demand National evaluation 2007–2012*, dz. cyt., s. 2.
9. Tamże, s. 4.
10. Zob. [projekt-wbz.com.pl/](https://projekt-wbz.com.pl/) [data dostępu: 24.1.2024]; [parp.gov.pl/component/grants/grants/wzornictwo-w-msp](https://parp.gov.pl/component/grants/grants/wzornictwo-w-msp) [data dostępu: 26.1.2024].

11. Więcej informacji w języku polskim:  
[ris.slaskie.pl/czytaj/projekt design for innovation 2017 2021](https://ris.slaskie.pl/czytaj/projekt_design_for_innovation_2017_2021) [data dostępu: 20.1.2024]. Informacje na stronie Interreg Europe: [projects2014-2020.interregeurope.eu/design4innovation/](https://projects2014-2020.interregeurope.eu/design4innovation/) [data dostępu: 20.1.2024].
12. A. Whicher, P. Swiatek, J. Ward, *Design 4 Innovation Policy Booklet 2*, dz. cyt.,
13. Tamże, s. 15.
14. Potwierdzili to w trakcie rozmów ze mną między innymi przedstawiciele centrów dizajnu w Danii i w Holandii.
15. [innovationforgames.com/crd/vandadfb/](https://innovationforgames.com/crd/vandadfb/) [data dostępu: 28.1.2024].
16. Informacje na podstawie rozmów z Jonathanem Ballem, który współtworzył program dla V&A Dundee oraz z Cyrielle Doutrewe z Wallonie Design.
17. Na podstawie rozmowy z Gerbrandem Brasem z Creative Industries Federation.
18. Ibid., s. 10–11.
19. Zob. [ddc.dk/](https://ddc.dk/) [data dostępu: 28.1.2024].
20. Zob. [ddc.dk/cases/digital-ethics-compass/](https://ddc.dk/cases/digital-ethics-compass/) [data dostępu: 28.1.2024].
21. Zob. [designcouncil.org.uk/our-mission/](https://designcouncil.org.uk/our-mission/) [data dostępu: 28.1.2024].

## Abstrakt

This article presents experience regarding the execution of business support programmes for small and medium enterprises from various design centres in Europe, also in Poland. It describes such operations and forms they take. There is a summary of selected conclusions of evaluation as well as conversations with representatives of particular centres. The text is also based on the author's own experience of working at one of the leading centres of this kind – Design Council in London, and of collaboration with design centres not only in Poland and Great Britain, but also other countries in Europe.

It explains the function of business support programmes within design, their role and why they are important for European and Polish economy. The advantages of running such programmes are presented on the example of Designing Demand conducted in the years 2007–2012 by Design Council. A perspective of organisations carrying out such support programmes is shown – what the focus points with such activities are, what designers can learn from such programmes, and how they can be useful. Finally, the text summarises the directions of development of design-based business support programmes according to the author's observations of their evolution over the two recent decades.

**Keywords:** support for business, design management, design centres, evolution of design efficiency

## Artykuł dostępny online:

<https://formy.xyz/en/artykul/projektowe-laboratorium-czyli-programy-wsparcia-dla-biznesu-oparte-na-dizajnie/>

dostęp: 10.04.2026

## 5 **Projektowe laboratorium, czyli programy wsparcia dla biznesu oparte na dizajnie**

### **Abstract EN**

W artykule prezentuję doświadczenia w zakresie realizacji programów wsparcia dla biznesu, a konkretnie małych i średnich przedsiębiorstw, ze strony różnych centrów dizajnu w Europie, w tym w Polsce. Opisuję, na czym polegają takie działania, jakie przybierają formy. Podsumowuję wybrane wnioski z ewaluacji, jak również z rozmów z przedstawicielami wybranych centrów. Opieram się także na własnych doświadczeniach pracy w jednym z czołowych ośrodków tego typu – Design Council w Londynie oraz współpracy z centrami dizajnu nie tylko w Polsce i Wielkiej Brytanii, ale też w innych krajach Europy.

W tekście wyjaśniam, czemu służą programy wsparcia dla biznesu w zakresie dizajnu, jaką mają rolę i dlaczego są istotne zarówno dla gospodarki europejskiej, jak i polskiej. Prezentuję korzyści z realizacji tych programów na przykładzie działania Designing Demand prowadzonego w latach 2007–2012 przez Design Council. Przedstawiam perspektywę organizacji prowadzących takie programy wsparcia – wskazuję, na co warto zwrócić uwagę przy realizacji tego typu działań, czego projektantki i projektanci mogą uczyć się z takich programów, w jaki sposób mogą one być dla nich przydatne. Na koniec podsumowuję kierunki rozwoju programów wsparcia dla biznesu opartych na dizajnie na podstawie swoich obserwacji w zakresie ich ewolucji w ostatnich dwóch dekadach.