fot. Piotr Skrzyński

dr Jacek Ryń

Absolwent wzornictwa Akademii Sztuk Pięknych w Gdańsku (2010), w której się doktoryzował w 2019 roku. Na macierzystej uczelni pracuje od 2012 roku. Od 2020 roku pełni funkcję kierownika Katedry Projektowania Produktu. Odbył staż w Droog w Amsterdamie (2007). W latach 2011–2014 był projektantem w firmie Terma. Od 2008 roku wspólnie z Pauliną Ryń prowadził studio Razy2. Od roku 2020 biuro projektowe funkcjonuje pod nazwą Jacek Ryń Studio. Projektuje przedmioty codziennego użytku, meble, oświetlenie, elementy przestrzeni publicznej, a także urządzenia rehabilitacyjne. Jest autorem wielu wdrożonych produktów, w tym grzejnika PLC, który zdobył tytuł Dobry Wzór 2014 (Instytut Wzornictwa Przemysłowego) oraz must have 2015 na Łódź Design Festival. Brał udział w pracach przy urządzeniu do rehabilitacji Pictor, które zostało uhonorowane wyróżnieniem Polski Produkt Przyszłości, przyznanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2013 roku. Był członkiem Rady Programowej Gdynia Design Days 2015 i 2016. Od 2016 roku jest prezesem spółki Rokky, zajmującej się produkcją inteligentnych systemów ogrzewania elektrycznego.

3 Odczytywanie niewypowiedzianego

proces projektowy

rola projektanta

komunikacja z klientem

projektowanie produktu

Rola projektanta to szukanie kompromisu między potrzebami wewnętrznymi przedsiębiorstwa a potrzebami odbiorców końcowych (zewnętrznych). Jak udaje się pogodzić ograniczenia finansowe i techniczne projektu oraz ograniczenia wynikające ze stanu wiedzy i doświadczenia samych przedsiębiorców z oczekiwaniami odbiorców końcowych?

Wstęp

Patrząc na produkt na półce sklepowej lub w swoim otoczeniu, podświadomie ocenia się przede wszystkim prawidłowe zaspokojenie potrzeb, dla których dany przedmiot został opracowany. Czy będzie „wygodny”, czy spełni moje, jako konsumenta, oczekiwania. Dużo rzadziej lub dopiero po wnikliwej analizie widzi się, jakie kompromisy, ograniczenia technologiczne i organizacyjne kryją się za konstrukcją przedmiotu. Producent wraz z projektantem starają się je kamuflować zabiegami stylistycznymi, podziałami formy, specyficznym zastosowaniem materiału, inną niż u konkurencji realizacją tej samej funkcji. Celem staje się pogodzenie potrzeb zewnętrznych odbiorców z nie mniej ważnymi wymaganiami odbiorców wewnętrznych przedsiębiorstwa. Co więcej, projektant wzornictwa nie zawsze ma dostateczną wiedzę, by móc w porę zareagować modyfikacją projektu na zmianę sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa, często jest zdany po prostu na otwartość inwestora lub jego zespołu co do tego, z czym się borykają na co dzień, a co nie do końca ma bezpośredni związek z produktami.

By uzmysłowić sobie, jak ważne jest odczytanie okoliczności powstawania produktu, należy uwzględnić relację inwestora i projektanta, moment procesu projektowania nowego produktu, w którym dizajner został włączony do zespołu, oraz – nie mniej ważne – wiedzę i doświadczenie inwestora.

Niniejszy artykuł czerpie z wiedzy i doświadczeń opisanych w rozprawie doktorskiej, którą obroniłem w roku 2019 w Akademii Sztuk Pięknych w Gdańsku.

Kto i co wie?

W Pracowni Projektowania Produktu[1], w której jestem asystentem, często wydajemy zadania symulujące realne sytuacje projektowe, z którymi spotykamy się na co dzień w pracy komercyjnej. Przytaczamy wiadomości i zapytania, które otrzymujemy od przyszłych lub aktualnych partnerów, by studenci zmierzyli się z realistycznym zapytaniem projektowym. Często jest ono niekompletne, widać tam natomiast ogrom wiedzy inwestora. Wiedza ta jednak zawiera się w bardzo wąskim spektrum wynikającym bezpośrednio z doświadczeń inwestora. To od projektanta zależy, czy uda się wydobyć pozostałe informacje potrzebne do poprawnego przeprowadzenia procesu projektowego. W tym celu musi on mieć odpowiednie narzędzia oraz właściwie zidentyfikować obszary wiedzy, które powinien zbadać.

Moje dotychczasowe doświadczenia wykazały, że w projektach realizowanych dla firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw bardzo często występuje silna projekcja upodobań, przyzwyczajeń i sposobu postrzegania różnych problemów przez zarząd. Oczywiście ta pewność siebie nie bierze się znikąd. Potwierdzeniem „słuszności" przekonań często są osiągane dochody i liczba sukcesów na kontach firm.

Aby móc sklasyfikować rodzaje wiedzy zleceniodawcy, należy uświadomić sobie jej pochodzenie oraz zrozumieć, w jakich okolicznościach została ona pozyskana. Często jest ona zupełnie niezwiązana edukacją zdobytą przez inwestora. Inwestor z kolei jest swego rodzaju filtrem wiedzy, która dociera do projektanta. To on przecież jest źródłem danych dotąd niedostępnych dizajnerowi.

Wiedza, jaką zdobywa zleceniodawca, jest zależna od jego doświadczenia, kontekstu oraz posiadanych informacji – zgodnie z tezami informatologii[2], według której „źródłem wiedzy odbiorcy jest [...] informacja, na której odbiór ma wpływ kontekst sytuacyjny oraz posiadane przez odbiorcę doświadczenie"[3].

Źródła wiedzy przedsiębiorcy, czyli zleceniodawcy, są dwojakiego pochodzenia: osobistego oraz profesjonalnego. Na osobiste składają się informacje oraz doświadczenia zdobyte w procesie wychowania, dorastania, w relacjach rodzinnych i koleżeńskich itd. Wiedza profesjonalna to ta, która dotyczy bezpośrednio obszaru działalności firmy. Często dzięki szerokiej wiedzy z danej dziedziny przedsiębiorca może połączyć ze sobą informacje z pozoru zupełnie odległe, podczas gdy argumenty czysto projektowe wskazywałyby na zupełnie inne rozwiązanie.

Projektant powinien zrozumieć, w jaki sposób osobiste doświadczenie ma wpływ na decyzje zawodowe. Im bardziej różni się wiedza osobista projektanta od wiedzy osobistej zleceniodawcy, tym trudniejsze będzie ukształtowanie relacji. Należy dążyć do zrozumienia inwestora, tak by móc odseparować wiedzę profesjonalną od wiedzy osobistej.

Można dokonać klasyfikacji wiedzy, jaką jesteśmy w stanie uzyskać od zleceniodawcy (inwestora)[4]. Pierwsza grupa możliwej do uzyskania wiedzy to ta dotycząca samego produktu. Na podstawie dotychczasowych produktów swoich lub konkurencji zleceniodawca jest w stanie określić *funkcje główne produktu* oraz specyficzne dla danej branży funkcje poboczne, na przykład dotyczące wymagań transportowych, montażu itp.

Możliwe jest pozyskanie informacji o *pożądanych podstawowych cechach użytkowych produktów*, głównie w odniesieniu do odbiorców końcowych.

Zleceniodawca jest w stanie określić swoje *preferencje stylistyczne* na podstawie znanych mu przykładów. Najczęściej powołuje się na znane marki, niekoniecznie ze swojej branży. W zależności od świadomości przedsiębiorcy przykłady te są dobierane do możliwej do zastosowania technologii w projektowanym rozwiązaniu lub też nie. Często można zetknąć się z rozumowaniem: jeśli produkt odniósł sukces na rynku globalnym, to zapewne przez stylistykę, więc stylistyka ta jest pożądana bez względu na grupę odbiorców końcowych.

Znając dotychczasowe poziomy cenowe swoich produktów oraz konkurencji, zleceniodawca jest w stanie określić, *ile powinien kosztować projektowany produkt*.

Zakres wiedzy zależny jest od tego, czy przedsiębiorca już wcześniej wdrażał produkt. Jeśli nie, to głównie od dizajnera i jego zespołu zależy, jak sprawnie projekt zostanie poprowadzony i czy będzie wykonalny z zachowanych przewidzianych wcześniej założeń finansowych.

Na podstawie prognoz sprzedażowych, obecnych możliwości finansowych oraz potencjalnych źródeł finansowania firmy zleceniodawca jest w stanie stwierdzić, *jaką kwotę może przeznaczyć* na tak zwane koszty początkowe (inwestycyjne) produkcji, na przykład onarzędziowanie do elementów wykonywanych w technologii wtrysku.

O ile producent ma już w swojej ofercie inne produkty, potrafi stwierdzić, na ile nowy produkt będzie uzupełnieniem jego obecnego portfela produktowego. Będzie również w stanie *określić pozycję produktu względem innych oferowanych produktów*, czy będzie on komplementarny.

W zależności od doświadczeń, zleceniodawca jest w stanie *ocenić przydatność istniejących rozwiązań materiałowych i technologicznych obecnych w innych produktach* w branży lub spoza niej.

Drugą grupą informacji, których projektant powinien oczekiwać lub dociekać, to te dotyczące rynku oraz obecnych i przyszłych klientów. Na podstawie informacji zdobytych z rynku lub od dotychczasowych klientów przedsiębiorca jest w stanie określić *preferencje dotyczące oferty*. W zależności od wielkości firmy informacje te są przekazywane w sposób bezpośredni (ustnie) lub pośredni, w formie analiz i raportów, między innymi od handlowców. Jeśli ma to znaczenie dla projektu, można uzyskać informacje na temat lokalizacji i cech demograficznych odbiorców końcowych produktu. Doświadczony przedsiębiorca jest w stanie stwierdzić, jak zasobność portfela klienta może wpłynąć na kształtowanie cenowe oferty, a co za tym idzie – na koszt wytworzenia produktu.

Wiedza na temat tego, w jaki sposób przebiega *proces decyzji o zakupie* oraz kto jest w niego zaangażowany, może mieć wpływ na ostateczny efekt procesu projektowego.

Wiedza dotycząca działalności konkurencji może być kluczowa, na przykład podczas podejmowania decyzji o dodaniu odpowiednich funkcji do produktu.

Za przykład, kiedy należało weryfikować uzyskaną wiedzę, mogą posłużyć dwa przypadki. Pierwszy z nich dotyczy projektowania produktu. Zadaniem było opracowanie urządzenia wspomagającego neurorehabilitację – mobilny wysięgnik do systemu terapeutycznego dla firmy AssisTech. Wysięgnik ten miał umożliwiać dogodne ustawienie monitora względem pacjenta. Jednym z głównych założeń projektu były zasięgi oraz miejsce pracy urządzenia. Jako projektant zawierzyłem informacjom pozyskanym od inwestora. Całość projektu była opracowywana pod tym właśnie kątem. Rezultatem takiego działania był projekt sprawdzający się w pierwotnie założonym zakresie ruchu, w którym dotychczas urządzenia firmy AssisTech pracowały. Końcowe testy we współpracującej placówce opiekuńczej wykazały jednak potrzebę wyższego ustawienia monitora, dostosowanego do potrzeb pacjentów spionizowanych. Wspólnie z inwestorem postanowiono o opracowaniu nowego wariantu produktu. Zmiana geometrycznego zakresu działania urządzenia wymusiła dobór zupełnie innych sposobów realizacji funkcji urządzenia – podnoszenia i opuszczania monitora systemu. Przełożyło się to na opracowanie nowego produktu o zmienionych zakresach regulacji. Nowa geometria umożliwiła swobodne prowadzenie terapii z pacjentami leżącymi, siedzącymi na wózkach i spionizowanymi, co było nowością na rynku tego typu produktów.

Druga sytuacja wiąże się z tak zwanym audytem wzorniczym[5]. Spotkania w firmie miały na celu między innymi przeanalizowanie obecnej sytuacji

przedsiębiorstwa w odniesieniu do projektowania, wdrażania i oferowania produktów (były to trofea i nagrody sportowe). W ramach analiz przeprowadzono osobne spotkania z zarządem oraz z pracownikami. Pytając o te same rzeczy podczas obydwu spotkań, uzyskiwaliśmy zupełnie różne odpowiedzi. Dotyczyło to w szczególności procesów okołoproduktowych zachodzących wewnątrz firmy (ba przykład wymiany informacji o produktach pomiędzy działami). Z odpowiedzi zarządu można było wywnioskować, że firma działa jak świetnie naoliwiona machina. W zasadzie sama siedziba oraz wyniki przedsiębiorstwa też na to wskazywały. Jednak podczas spotkania roboczego z grupą wytypowaną przez zarząd bardzo szybko okazało się, że jest wiele kwestii, które wymagają poprawy – szczególnie w obszarze odpowiedzialności za decyzje na różnych szczeblach dotyczące wdrażania nowych produktów i wymiany informacji. Gdyby nie weryfikacja tych samych informacji w różnych źródłach jako zespół mielibyśmy skrzywiony obraz przedsiębiorstwa.

Tak jak wśród grup odbiorców są tak zwani innowatorzy oraz pionierzy[6], którzy stanowią zaledwie 2,5% wszystkich konsumentów, tak i wśród przedsiębiorców da się wyróżnić strategie podążające za obowiązującymi trendami rynkowymi lub strategie je kształtujące. Doświadczenie współpracy z przedsiębiorcami wskazuje, że zasobność i wielkość finansowania firmy nie ma wpływu na progresywną wizję zarządu (bądź jej brak). Jeśli natomiast przedsiębiorca ma dużą wiedzę dotyczącą sprzedaży, to wie, w jaki sposób obecne kanały i zasoby osobowe firmy mogą wpływać na projektowany produkt. Jest on również w stanie ocenić, jaki wpływ będą miały kanały marketingowe firmy na projektowany produkt, lub przynajmniej będzie w stanie podać zasoby, jakimi dysponuje w tym momencie.

W przypadku bardziej rozbudowanego zespołu przedsiębiorcy możliwe jest określenie, jakich oczekiwań obecnie funkcjonujące produkty na rynku nie spełniają.

Tak jak powyżej, dzięki kontaktowi z odbiorcami zleceniodawca jest w stanie dotrzeć do grupy innowatorów, którzy skłonni są dla dobra ogółu wskazać, jak można usprawnić dane rozwiązanie w tym zakresie.

Zakres wiedzy jest zależny od doświadczenia i zasobu informacji posiadanych przez zleceniodawcę. Zupełnie inną wiedzą będzie dysponować świeżo upieczony przedsiębiorca, inną przedsiębiorca, który do tej pory nie miał własnych produktów, a jeszcze inną przedsiębiorca, który na koncie ma już wdrożenia produktowe.

Projektant na chwilę?

To, w jaki sposób współpraca inwestora i projektanta przebiega, ma niebagatelny wpływ na kształt procesu projektowego. To, czy uda się

pozyskać komplet obiektywnych informacji wymaganych do zrealizowania projektu, zależy od doświadczenia dizajnera mierzonego nie tyle ilością zrealizowanych projektów, ile uczestnictwem w różnorodnych konfiguracjach biznesowych. Poniżej opisuję różne typy relacje, które wymuszają odmienne sposoby dostępu do informacji kluczowych dla nowo opracowywanego produktu i decydują o tym, w jaki sposób dizajner je pozyskuje.

Pierwszy przypadek to współpraca projektanta jako zewnętrznego konsultanta. Umożliwia firmom korzystanie z usług wielu biur projektowych czy dizajnerów, dobieranych w zależności od opracowywanego produktu. W odróżnieniu od projektanta etatowego tak zwani freelancerzy dość szybko muszą „wdrożyć się" w nowy temat, ponieważ na przykład przed chwilą projektowali krzesło, a teraz muszą zmierzyć się z tematem urządzeń chłodniczych. Tym ważniejsza staje się przyjęta metodyka zbierania informacji oraz weryfikacji wiadomości otrzymanych od zleceniodawcy.

Uporządkowanie działań poznawczych jest szczególnie przydatne, jeśli przedsiębiorstwo pierwszy raz opracowuje swój produkt, a jeszcze bardziej w przypadku współpracy z projektantem wzornictwa. Zawierzenie w pełni słowom naszego biznesowego partnera i zbudowanie na tej podstawie założeń do wyrobu może niekiedy skutkować opracowaniem kilku produktów o odmiennych niż pierwotne założeniach – przykład pracy nad wysięgnikiem do neurorehabilitacji. Firma nie oczekuje od projektanta pogłębionej analizy, gdyż sama nie ma pełnej świadomości, jak wielu informacji potrzeba, by opracować wyrób. Oczywiście nie należy tu generalizować, ale zachowanie ograniczonego zaufania jest niezbędne. Na początkowym etapie współpracy należy uzyskiwać nie tylko konkretne dane potrzebne do projektu, ale też informacje o źródłach, skąd te dane można pozyskać, tak by samodzielnie móc przeprowadzić analizę i weryfikację. Oczywiście nie tylko inwestor nabywa wiedzę o opracowywaniu nowego produktu, swoje „studia" prowadzi również projektant. W 2019 roku razem ze swoim studiem projektowym rozpocząłem współpracę z firmą Smartwear. Zadaniem było opracowanie nowego typu maski antysmogowej. Na początku współpracy właściciele firmy mieli jedynie pomysł oraz szczątkową analizę tematu. Po naszej stronie mieliśmy, rzecz jasna, bagaż doświadczeń z innych projektów, lecz nigdy wcześniej nie projektowaliśmy półmasek ochronnych. Można powiedzieć, że obie strony nabywały wiedzę jednocześnie. Nieco w innych obszarach: inwestor w kwestii sposobu działania rynku docelowego, kluczowych wyznaczników w branży oraz tego, jak dużym wyzwaniem będzie udane wdrożenie produktu. Jako że był to pierwszy projekt tworzony we współpracy z dizajnerami, inwestor uczył się, czego można się spodziewać po każdym z etapów projektowania.

My natomiast uzupełnialiśmy wiedzę dotyczącą technologii, materiałów, norm i dyrektyw, specyfiki produkcyjnej branży tekstylnej, czyli wszystkiego

tego, co choć wydawało się podobne w każdej branży, jednak ze względu na niuanse decydowało o odrębności projektowania i produkcji tekstyliów oraz półmasek filtracyjnych.

Gdy firma przekona się o słuszności stałej współpracy z dizajnerami oraz zrozumie, w jaki sposób może ona przyczynić się do sukcesu rynkowego, często podejmuje decyzję o zatrudnieniu projektanta na stałe. Oczywiście, o ile ma pewną ciągłość potrzeb związaną z opracowywaniem nowych produktów. Przyczyną zatrudnienia dizajnera „na etat" nie zawsze jest ekonomika.

Nieustanna obecność projektanta „w życiu" firmy pozwala na zbudowanie w jego świadomości aktualnego obrazu tego, na jakim etapie rozwoju jest przedsiębiorstwo, jakie ma bolączki i w jaki sposób układają się relacje pomiędzy poszczególnymi działami (na przykład badania i rozwój oraz dział sprzedaży).

Członkowi zespołu łatwiej projektować i wdrażać produkty, które będą stanowiły trzon oferty przedsiębiorstwa i które będą odpowiadać na potrzeby odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych. Przez „odbiorców wewnętrznych" rozumiem poszczególne działy czy pracowników. Na przykład osobom z działu sprzedaży zależy na produktach o dużym potencjale sprzedażowym, takich, dzięki jakim łatwiej wypełnić zakładany plan sprzedażowy na dany okres. Z kolei dział marketingu czasami najchętniej widziałby produkt z kategorii wizerunkowej, będący magnesem podczas targów czy kampanii promocyjnych.

W przeciwieństwie do dizajnerów zatrudnianych do konkretnego projektu, „etatowiec", łącząc swoje obserwacje i informacje – zdobyte niekoniecznie w sytuacjach projektowych – może zaproponować nie tylko rozwiązania będące produktem. Efektem takiej obserwacji mogą być na przykład materiały wspierające sprzedaż, nowy sposób ekspozycji wyrobów czy chociażby udoskonalenie procesów wewnętrznych. Również tego typu zadania należały do moich obowiązków, kiedy byłem projektantem wewnętrznym w firmie Terma Sp. z o.o.

Jeszcze inną formą obecności dizajnera w życiu przedsiębiorstwa jest funkcja członka zarządu lub po prostu współwłaściciela. Projektant ma wtedy dostęp do osób decyzyjnych wśród partnerów, dystrybutorów i inwestorów. W odróżnieniu od dwóch poprzednich sytuacji, gdzie informacje od partnerów handlowych są filtrowane przez osobny zarząd czy dział handlowy, tutaj dane te można pozyskać bezpośrednio u źródła. Mogą to być dane wpływające na obniżenie kosztów obsługi dystrybucji czy też zwiększenie zwrotu inwestycji (na przykład: wzmocnienie opakowań, aby zmniejszyć ryzyko zniszczeń i reklamacji). W roku 2018 rozpoczęliśmy jako spółka Rokky pilotażową dystrybucję grzejników elektrycznych. Ze względu

na źle przyjęte założenia kosztowe zrezygnowaliśmy z niektórych zabezpieczeń w opakowaniach. Poskutkowało to licznymi zwrotami i dodatkowymi kosztami. W konsekwencji trzeba było razem z dostawcą opakowań opracować nowy sposób zabezpieczenia produktu, który utrzyma niski koszt wytworzenia opakowania.

Można powiedzieć, że pozycja dizajnera współwłaściciela jest najlepsza do objęcia świadomością projektową potrzeb wszystkich grup odbiorców. W tej sytuacji dizajner ma bezpośredni dostęp do partnerów biznesowych, odbiorców końcowych, czyli klientów, natomiast potrzeby przedsiębiorstwa stają się również jego potrzebami. Rzecz jasna, w pewnym momencie rozwoju niezbędne będzie świeże zewnętrzne spojrzenie projektanta zatrudnionego do wybranego przedsięwzięcia czy też wsparcie ze strony działu badań i rozwoju, w którym stałym członkiem zespołu jest dizajner.

Nazbyt wyrozumiały konsument?

Oglądając przypadkowy produkt, staram się spoglądać na niego z wyrozumiałością, niejako rozumiejąc domniemane decyzje projektowe. Zapewne przez to, że znajdowałem się w różnych zespołach, w zróżnicowanych relacjach z pozostałymi członkami zespołu i inwestorami na swoje nieszczęście, jako konsumenta, jestem w stanie przymknąć oko na niektóre niedoskonałości wyrobu. Bezwzględnie – produkt winien spełniać potrzeby, dla których został zaprojektowany, nie okłamywać użytkownika swoim wizerunkiem, być wykonany z materiałów adekwatnych do planowanego zastosowania, możliwie ograniczać swój negatywny wpływ na otoczenie. Nie zawsze jednak uda się w projekcie uzyskać planowaną finezję (na przykład konstrukcyjną) i w równym stopniu spełnić wszystkie początkowe kryteria, choćby ze względu na ograniczenia finansowe lub wykonawcze. Być może dla niektórych (tylko tych nieszkodliwych dla użytkownika i otoczenia) niedoskonałości warto być wyrozumiałym, doceniać pot, krew i łzy zespołu, który opracowywał dany produkt, dostrzegając jednocześnie inne walory odróżniające ten wyrób od konkurencji? Dzięki temu kolejny być może będzie tym doskonałym...

Przypisy

1. Pracownia Projektowania Produktu jest prowadzona przez prof. dr. hab. Jarosława Szymańskiego w Katedrze Projektowania Produktu na kierunku wzornictwo Akademii Sztuk Pięknych w Gdańsku.

2. Informatologia to dyscyplina naukowa obejmująca całokształt zagadnień teoretycznych i praktycznych związanych z działalnością informacyjną. Nie ma jednolitego obszaru badawczego ani własnej metodologii, korzysta ze ścisłych metod analizy, metod

statystycznych oraz metodyki nauk społecznych. Zob. B. Stefanowicz, *Informacja*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004.

3. B. Stefanowicz, *Informacja*, dz. cyt., s. 123.
4. Zob. E. von Hippel, *Democratizing Innovation*, MIT Press, 2005.
5. W latach 2017–2020 wraz z grupą specjalistów z dziedziny wzornictwa, marketingu, strategii biznesowych oraz działań promocyjnych przeprowadziliśmy ponad 40 audytów wzorniczych w regionie Polski Wschodniej. To właśnie dzięki bezpośredniemu kontaktowi z firmami i możliwości poznania specyfiki ich działalności możliwe było opracowanie strategii wzorniczych.
6. L.R. Hall, *Why Planning for 2017 Digital Marketing Trends Is Already Too Late*, leesareneehall.com/why-planning-for-next-years-marketing-technology-trends-is-already-too-late/ [data dostępu: 9.12.2020].

Bibliografia

1. L.R. Hall, *Why Planning for 2017 Digital Marketing Trends Is Already Too Late*, leesareneehall.com/why-planning-for-next-years-marketing-technology-trends-is-already-too-late/ [data dostępu: 9.12.2020].
2. E. von Hippel, *Democratizing Innovation*, MIT Press, 2005.
3. B. Stefanowicz, *Informacja*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004.

Abstrakt

Artykuł prezentuje krytyczny opis roli projektanta jako tego, który musi pogodzić potrzeby wewnętrzne przedsiębiorstwa z potrzebami odbiorców końcowych (zewnętrznych). Przedstawiona jest analiza, w jaki sposób się udaje (lub ze względu na co się nie udaje) pogodzić ograniczenia finansowe i techniczne projektu oraz ograniczenia wynikające ze stanu wiedzy i doświadczenia samych przedsiębiorców z potrzebami odbiorców końcowych. Wszak projektowanie produktu to ścieżka pełna kompromisów pomiędzy często sprzecznymi interesami obu stron. Należy stwierdzić, że interesy przedsiębiorców i ich klientów często stoją w sprzeczności, mimo że ci pierwsi chcieliby w pełni zaspokoić potrzeby tych drugich. Wydaje się, że sztuką jest opracowanie rozwiązania, które nie ma znamion kompromisu dla odbiorcy końcowego. Tekst jest oparty na studiach przypadków realizowanych dla polskich firm z segmentu małych i średnich przedsiębiorstw znanych autorowi z własnego doświadczenia zawodowego.

Artykuł dostępny online:

https://formy.xyz/artykul/odczytywanie-niewypowiedzianego/

dostęp: 10.04.2026

3 Reading the unsaid

Abstract EN

This article provides a critical definition of the role of designer as the one to reconcile the company's internal needs with the needs of the end (external) recipients. It presents the analysis of the successful (and the reasons for the unsuccessful) compromise between the financial and technical limitations of a project as well as those resulting from the state of knowledge and experience of the entrepreneurs themselves, and the needs of the end users. After all, industrial design requires constantly finding the middle ground between frequently conflicting interests of both parties. It should be stated that interests of entrepreneurs and their clients are often contradictory, even though the former seek to fully satisfy the needs of the latter. It seems to be the art of developing a solution which would not feel like a compromise to the end recipient. The text is based on the case studies carried out for Polish companies from the sector of small and medium enterprises, which the author knows from his own professional experience.

Keywords: design process, designer's role, communication with clients, product design