dr hab. Andrzej Śmiałek

Absolwent Wydziału Form Przemysłowych Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie, współzałożyciel i wieloletni dyrektor kreatywny Ergo Design, jednego z czołowych zespołów projektowych w Polsce. Projekty Ergo Design były prezentowane na licznych wystawach indywidualnych i zbiorowych w kraju i za granicą. Otrzymały wiele nagród i wyróżnień, w tym Red Dot (2014, 2016, 2019), Teraz Polska (2003), Dobry Wzór (2009, 2012, 2013, 2014), Top Design Award (2013, 2016). W 2009 roku otrzymał tytuł Designera Roku przyznawany przez Instytut Wzornictwa Przemysłowego. Od 2007 roku prowadzi na macierzystej uczelni Pracownię Projektowania Produktu. W 2011 roku wraz z żoną założył fundację Szkoły na Końcu Świata, której celem jest wspieranie edukacji dzieci z nepalskiej prowincji Mustang.

2 Odmienne stany świadomości. Czy można połączyć projektowanie w realiach rynkowych z myśleniem akademickim?

zarządzanie wzornictwem

projektowanie rynkowe

projektowanie zrównoważone

strategie wzornicze

audyt wzorniczy

Planowanie strategii rozwoju przedsiębiorstw na bazie dizajnu nie tylko daje szansę na budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez innowacje, ale przede wszystkim niesie nadzieję na ograniczenie negatywnych skutków oddziaływania biznesu na otoczenie.

O strategiach opartych na wzornictwie

Kilka lat temu doświadczyłem pewnego rodzaju iluminacji. Idąc leśnym duktem w okolicy Małego Olecka na Mazurach Garbatych, znalazłem przy drodze „zwłoki" pogniecionego pięciolitrowego kanistra po oleju Lotos. Szczerzył się wyblakłą etykietką, częściowo wrośnięty w poplamioną resztką cieczy trawę. Był obcym ciałem, powodował irytujący dysonans. Wiem, takie „zwłoki" przedmiotów, które utraciły swą użyteczność, spotykamy w polskich lasach na co dzień, jednak tym razem przeżyłem szok. To było moje „dziecko".

W 1998 roku jako dyrektor kreatywny zespołu Ergo Design prowadziłem projekt nowej identyfikacji produktów rafinerii Lotos. Zadanie obejmowało projekt linii kanistrów na oleje silnikowe, całą gamę etykiet oraz elementy wspierające sprzedaż, tak zwane POS-y. Efekty naszej pracy wpisały się bezbłędnie w oczekiwania klienta i spełniły wszystkie określone w briefie wymagania. Satysfakcja końcowa przypadła więc szczęśliwie obu stronom – klienta i naszej. Zaprojektowane kanistry otrzymały wyróżnienia w konkursach i były pokazywane na wystawach wzornictwa. Produkty w nowych opakowaniach zostały bardzo dobrze przyjęte przez użytkowników

i przyczyniły się do znacznego wzrostu sprzedaży. Lotos awansował na lidera w swoim segmencie rynkowym.

Po latach uświadomiłem sobie, że jeden z najczęściej używanych cytatów odnoszących się do projektowania, czyli zdanie otwierające przedmowę do pierwszego wydania książki *Dizajn dla realnego świata* Victora Papanka („Istnieją co prawda dziedziny działalności bardziej szkodliwe niż wzornictwo przemysłowe, ale jest ich bardzo niewiele”[1]) to coś więcej niż chwytliwy bon mot. Wówczas na leśnej drodze na własne oczy zobaczyłem, jak bardzo przyczyniamy się do niszczenia tego, co piękne. Popadając przy tej okazji w samozadowolenie, cieszymy się fałszywym przekonaniem, że tworzymy rzeczy wyjątkowe i użyteczne. A przecież tak naprawdę, nawet jeśli tego nie chcemy, zasilamy efektami naszej pracy globalny śmietnik. Czy możemy zatem chociaż w niewielkim stopniu ten trend odwrócić?

Od 25 lat uczestniczę w polskiej transformacji gospodarczej jako aktywny projektant i szef zespołu projektowego. Spędziłem tysiące godzin przy projektach realizowanych dla firm i przedsiębiorców z tak różnych branż jak rafinerie, stocznie jachtowe, wyroby dla dzieci czy przemysł spożywczy. Uczestniczyłem w niezliczonych rozmowach z przedsiębiorcami i dizajnerami. Wyniosłem też przeświadczenie, że my, projektanci, zazwyczaj jesteśmy odsunięci od procesu podejmowania decyzji strategicznych, mimo że od nas przecież wiele zależy. Zanurzeni w codziennej praktyce skupiamy się na efektywnym zarządzaniu procesami projektowymi. Naszym celem jest produkt skuteczny, czyli ekonomicznie uzasadniony, technicznie wykonalny i zaspokajający określone w briefie potrzeby użytkowników. Z tej perspektywy trudno o refleksję nad rzeczywistym sensem podejmowanego właśnie zamierzenia projektowego. Wszak z pozycji wykonawcy konkretnego zlecenia bezcelowe jest dyskutowanie z klientem na temat jego sensowności lub, na przykład, zmiany technologii na mniej uciążliwą dla środowiska. Wiemy przecież, że skoro firma zainwestowała w maszyny i technologie, to one muszą się amortyzować i zarobić. Takie są prawa rynku. Trudne jest również podpowiadanie innowacji systemowych, których celem jest zrównoważony rozwój, skoro często wiążą się one z koniecznością ingerencji w różne obszary działania firmy i jej otoczenia biznesowego. Takie rozwiązania generują koszty wdrożenia i stwarzają ryzyko braku akceptacji rynkowej. Zatem najczęściej bezkrytycznie wchodzimy w schemat działań wyznaczony wytycznymi sformułowanymi przez klientów. Zyskujemy poczucie bezpieczeństwa i korzyści finansowe. Czy możemy zatem coś zrobić, aby zmienić ten stan rzeczy i uzyskać jakiś wpływ na kluczowe decyzje, by w przyszłości nie były one tak bolesne dla środowiska jak wspomniany kanister? Czy mogłyby zaistnieć okoliczności, w których projektanci mieliby możliwość zaproponować Lotosowi rozwiązanie systemowe prowadzące do wyeliminowania kanistrów z obrotu detalicznego jako obiektów potencjalnie niebezpiecznych? Dziś uważam, że tak, ale pod warunkiem

zmiany istniejącego paradygmatu dotyczącego funkcji projektowania w przedsiębiorstwie.

Równolegle do pracy komercyjnej miałem okazję poznać podejście do dizajnu alternatywne wobec rynkowego. Podejmując w 2007 roku pracę nauczyciela akademickiego, wszedłem w świat projektowania, w którym cele dizajnu definiuje się w innych obszarach korzyści: potrzeb użytkownika, ergonomii, myślenia systemowego, kreatywności i zrównoważonego rozwoju. To zupełnie inaczej niż w projektowaniu rynkowym, skupionym na efektywności, wdrożeniu, konkurencyjności względem wyrobów oferowanych przez innych producentów, ekonomii transportu i składowania, technologiczności, stylingu i – wreszcie – korzystnej cenie wyrobu. Oczywiście granica między jednym podejściem a drugim nie jest wykreślona jasno, definitywnie i ostatecznie. W praktyce obydwa te nurty w jakiś sposób się przenikają. Wspólny mianownik to proces projektowy, jednak cele i miary sukcesu są diametralnie różne. Czy istnieje zatem możliwość budowania wspólnej przestrzeni, w której wartości świata akademickiego mogłyby dostać się do świata rynkowego? Uważam, że tak, choć nie dzieje się to (i zapewne nie stanie) łatwo. Oczywiście uczelnie projektowe w Polsce podejmują próby nawiązania współpracy z przedsiębiorstwami. Przynosi ona korzyści studentom, a uczelnia może pochwalić się współdziałaniem z przemysłem, niestety, dla przedsiębiorców ta kooperacja nie ma większej wartości. Rzadko się zdarza, aby efekty takiej interakcji wykraczały poza tradycyjny obszar współpracy zleceniodawca – projektant, ukierunkowanej na wprowadzenie na rynek kolejnego produktu jak najniższym kosztem. W krajach wysokorozwiniętych uzdolnieni absolwenci uczelni projektowych są – jako kreatywni pracownicy o świeżym spojrzeniu – rozchwytywani przez przedsiębiorców. Na rodzimych wydziałach projektowych żadna wojna o talenty raczej się nie toczy. Świadczy to o nadal niezbyt wielkim zainteresowaniu firm wykorzystaniem potencjału tkwiącego w dizajnie.

Z drugiej strony nie mogę jednak nie zauważyć pozytywnej mody na design thinking, metodę opracowaną ponad dekadę temu przez studio IDEO, która szczęśliwie poszerza percepcję dizajnu także polskich przedsiębiorców. Można wprawdzie mieć wątpliwości co do rzeczywistych intencji jej twórców, jednak bez wątpienia liczne szkolenia, artykuły i dyskusje na temat myślenia projektowego zmieniają stopniowo sposób postrzegania roli dizajnera w firmach. Projektowanie coraz częściej, choć nadal w niewystarczającym stopniu, wykracza poza stereotypowo rozumianą funkcję i zaczyna być postrzegane jako skuteczne narzędzie rozwoju organizacji i tworzenia innowacji. Następuje przewartościowanie. Z tradycyjnie przypisywanych mu w przedsiębiorstwach ram działania operacyjnego dizajn zaczyna powoli wkraczać do obszarów strategicznych.

Na tej kanwie powstała zresztą koncepcja działania nazwanego audytem wzorniczym[2]. Celem audytu wzorniczego jest opracowanie koncepcji rozwoju firmy na bazie dizajnu, a więc przygotowanie strategii wzorniczej odnoszącej się do całego przedsiębiorstwa. Służy temu wykorzystanie potencjału wzornictwa do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej przy użyciu narzędzi i metodologii wzornictwa oraz talentu projektantów. Strategia wzornicza pomaga firmom wprowadzać innowacje, zarówno natychmiastowe, jak i długoterminowe oraz wyznacza wzajemne oddziaływanie projektowania i strategii biznesowej.

Audyt stwarza szansę na podjęcie dialogu z przedsiębiorcą, zanim zapadną decyzje dotyczące kluczowych aspektów funkcjonowania firmy, takich jak: rozwój nowych produktów, zakup technologii, wejście w nowe segmenty rynku etc. Daje nam to unikalną szansę współpracy i wpływania na przyszłość przedsiębiorstwa. W tym kontekście kompetencje tradycyjnie przypisywane projektantom, ze ścisłym podziałem na specjalizacje (projektowanie produktu, komunikacji wizualnej czy usług) schodzą na drugi plan. Tu istotną rolę odgrywa myślenie ukierunkowane na przenikanie się różnych obszarów dizajnu i wpisanie ich na stałe w strukturę organizacji. Jest to działanie odpowiedzialne i wymaga wieloaspektowej analizy przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. Potrzebne jest również wykorzystanie odpowiednich narzędzi i kompetencji przynależnych do świata projektowego: myślenia wielowątkowego, empatii, rozumienia trendów i megatrendów, znajomości technologii czy umiejętności kreatywnego rozwiązywania problemów, a przede wszystkim myślenia syntetycznego, umożliwiającego formułowanie wniosków, a następnie podpowiadanie rozwiązań dla różnych obszarów oddziaływania produktu, marki i usługi. Istotnym elementem zmiany jest modelowanie struktury przedsiębiorstwa w taki sposób, aby organizacja sprzyjała innowacyjności i koncepcji zrównoważonego rozwoju. Najlepsze efekty osiągają zespoły niehomogeniczne, w których mieszają się specjalności i doświadczenie, a praca wykracza poza ustalony schemat, choć oczywiście musi pozostać uporządkowana i prowadzona w następujących po sobie określonych etapach. Istotą skutecznej strategii wzorniczej jest dopasowanie zaleceń do możliwości przedsiębiorcy. Istnieje oczywiście pokusa narzucania przez projektantów własnej wizji, należy jednak respektować stanowisko przedsiębiorcy i odnosić się do niego z empatią, a przede wszystkim dbać o dobrą komunikację w zespole audytowym. Tutaj rolą projektantów jest podpowiadanie i uzasadnianie najbardziej trafnych rozwiązań. Ostateczną decyzję podejmuje jednak klient.

Wielu dizajnerów „rynkowych” nadal nie bierze pod uwagę wszystkich obszarów oddziaływania projektu. Za najważniejszą uważa się potrzebę generowania zysku. Zatem technologiczność, atrakcyjność wizualna, cena, łatwość składowania i dystrybucji to najbardziej pożądane cechy. Oczywiście – niejako przy okazji – zazwyczaj, choć nie zawsze bierze się pod uwagę

potrzeby użytkownika, jest on jednak traktowany raczej jako potencjalny nabywca niż rzeczywisty podmiot projektowania. Pomijany jest szerszy kontekst oddziaływania tworzonego rozwiązania i implikacje zamierzenia projektowego. Tu ważnym czynnikiem okazuje się postulowane przez Andrzeja Pawłowskiego projektowanie skutków. Za największą wartość audytów i strategii wzorniczych uważam więc możliwość wejścia w głębszą interakcję z przedsiębiorcą. Działanie to pozwala dizajnerom wpływać na rozwój oferty danej marki, ale przede wszystkim stwarza szansę uwzględnienia w projektach szerszego kontekstu związanego z rozwojem firmy. Uwzględnienie długofalowych trendów i zagrożeń będących implikacją przyjętego modelu rozwoju przedsiębiorstwa, jego oddziaływania na środowisko, oszczędzania surowców, mniej energochłonnych technologii oraz budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom dają szansę na podejmowanie decyzji, które nie zostałyby podjęte w przypadku tradycyjnego modelu współpracy przedsiębiorców z projektantami.

Pisząc pozytywnie o audytach wzorniczych, mam świadomość kontrowersji, które narosły wokół realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości działania 1.4 Wzór na konkurencję[3]. Jak w każdym tego typu zamierzeniu, zwłaszcza jeśli mamy do czynienia z pozornie łatwymi do skonsumowania pieniędzmi, pojawia się sporo chętnych do ich zagospodarowania. Wszak na dizajnie, jak na polityce albo pogodzie, każdy się zna i chętnie wyrazi na ich temat opinię. Znacznie trudniej jest opisać mechanizmy powstawania zjawisk i trafnie przewidzieć przyszłość, czyli właśnie „zaprojektować skutki". Dlatego wkrótce po ogłoszeniu programu 1.4 jak grzyby po deszczu powstawały tak zwane firmy konsultingowe i ad hoc tworzone zespoły projektowe, które pomimo braku doświadczenia i odpowiednich zasobów oferowały pomoc w tworzeniu strategii wzorniczych. Problem pogłębiał brak świadomości po stronie producentów. Za namową firm specjalizujących się w pozyskiwaniu dotacji wielu przedsiębiorców dostrzegło szansę na stosunkowo łatwe pozyskanie technologii i maszyn. Audyt wzorniczy i strategia miały być jedynie przepustką do pozyskania środków na zaplanowane wcześniej inwestycje. Niekorzystne było także podważanie sensu tego działania przez niektórych przedstawicieli środowiska projektowego, które moim zdaniem wynikało z braku zrozumienia istoty i potencjału tego działania oraz tradycyjnie pojmowanej roli wzornictwa. Bazując na własnych doświadczeniach oraz zbierając dostępne informacje dotyczące efektów opracowywania strategii wzorniczej, jestem gotów przekonywać, że w naszych realiach gospodarczych audyty i strategie wzornicze mają duży sens. Szczególnie że polska gospodarka jest wciąż mało innowacyjna i oparta na konkurowaniu ceną, przez co dostarcza na rynek produkty generyczne wdrażane bez prawdziwej troski o zrównoważony rozwój. Audyty to rodzaj pracy u podstaw. Miałem okazję uczestniczyć w wielu z nich, moje doświadczenia były w większości przypadków pozytywne. Mimo iż nie zawsze udawało się przekonać przedsiębiorcę

do istotnych zmian w organizacji, a z zaproponowanych wariantów strategii często wybierano te bardziej zachowawcze, to w podejściu przedsiębiorców do projektantów zawsze następowało przewartościowanie. Zaczynali dostrzegać możliwości tkwiące w dizajnie, a przede wszystkim potencjał wzornictwa w budowaniu pozycji rynkowej firmy. Prowadziło to do zmian na kilku poziomach:

- poprzez stały monitoring i dbanie zarówno o procesy, jak i spójny wizerunek produktów firmy i marki pozwoliło wprowadzić w firmach nowoczesne procesy wzornicze;

- poszerzyło spojrzenie i uwrażliwiło kadrę kierowniczą na różne konteksty, poprzez które przedsiębiorstwo oddziałuje na otoczenie (gospodarczy, ekologiczny, rynkowy, humanistyczny);

- zrodziło potrzebę budowania długotrwałej przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach.

Jaki mogę z tych ostatnich doświadczeń zawodowych wyciągnąć wniosek? Aby zaszczepić przedsiębiorcom postulowane przez Papanka idee i metody, do współpracy w ramach audytów wzorniczych powinny włączyć się uczelnie projektowe i środowisko akademickie. Wszak poszczególne wydziały dysponują odpowiednimi zasobami i kompetencjami, choć są one zazwyczaj rozproszone. Możliwe jest jednak tworzenie zespołów interdyscyplinarnych, złożonych z pracowników naukowych różnych wydziałów i uczelni, a także projektantów działających na rynku. Sensu takich zespołów upatruję w szansie wprowadzania do przedsiębiorstw wartości reprezentowanych przez projektowanie akademickie.

Oczywiście nie mam złudzeń, że powyższe działania to jedynie czubek góry lodowej. Żeby osiągnąć rzeczywiste rezultaty, czyli stymulować rozwój gospodarczy tak, aby przedsiębiorstwa musiały uwzględniać największe wyzwania współczesności, konieczne są odpowiednie ramy prawne, czyli wola polityków. To oni mają siłę sprawczą. Tutaj duża rola instytucji wsparcia dizajnu takich jak Instytut Wzornictwa Przemysłowego czy stowarzyszeń występujących w imieniu środowiska projektowego (Stowarzyszenie Projektantów Form Przemysłowych, Stowarzyszenie Twórców Grafiki Użytkowej). Niestety, dzisiejsza fala populizmu przejawia się między innymi ignorowaniem symptomów katastrofy klimatycznej i lekceważeniem innych długofalowych zagrożeń. Dominuje tendencja polegająca na skupianiu się na bieżących korzyściach albo na szukaniu pseudoproblemów służąca realizacji doraźnych celów i zachcianek. Tym bardziej jednak uważam za ważne włączenie się środowiska akademickiego w proces kształtowania postaw społecznych oraz wpływanie na świadomość biznesmenów. Planowanie rozwoju przedsiębiorstw na podstawie strategii wzorniczych jest obecnie jednym ze światowych trendów w zarządzaniu. Coraz częściej

dizajnerzy włączani są do procesów decyzyjnych na poziomie przedsiębiorstwa, a wzornictwo jest sposobem myślenia i postępowania, który wyróżnia najlepsze firmy i kreuje ich wartość. Umożliwienie projektantom wpływania na organizacje może być impulsem do przemyślenia ich miejsca w społeczeństwie. Powinno skłonić przedsiębiorstwa do refleksji nie tylko nad kontekstem rynkowym i gospodarczym, ale również nad odpowiedzialnością za środowisko oraz swoim wpływem na codzienne życie ludzi.

„Przywódczym zadaniem designu jest moim zdaniem partnerowanie firmom w podejmowaniu właściwych decyzji, czyli pomoc w wyborze najlepszych strategii wizji, kompetencji oraz sposobów podejścia do klienta. W praktyce najlepiej spełniamy tę funkcję na trzy sposoby. Pomagamy firmom wyrazić ich wizję nadając abstrakcyjnym pojęciom namacalny i zrozumiały kształt. Chronimy ambicje firmy troszcząc się, by produkty nie tylko zaspokajały potrzeby rynkowe, lecz również przyczyniały się do zrównoważonego rozwoju. I wreszcie rozpoznając i interpretując długofalowe trendy społeczne, technologiczne rynkowe i naukowe, pomagamy firmom przygotować się do wkroczenia w przyszłość. Jednak przywódcze zadanie designu nie sprowadza się do wspierania firmy w dążeniu wybraną ścieżką, lecz obejmuje również pomoc w jej wyborze. Sednem naszej dyscypliny, której korzenie sięgają głęboko tradycji humanistycznych, jest budowanie bardziej zrównoważonego, cywilizowanego świata. Jako projektanci mamy obowiązek upewnić się że nasze firmy będą pożytkowały energię i zasoby w tym właśnie celu. Ponieważ jednak coraz więcej osób dostrzega i rozumie potrzebę zrównoważonego rozwoju, wzrasta moim zdaniem szansa, by nasz głos został usłyszany, a oferowane przez nas strategiczne przywództwo stało się ważnym czynnikiem sukcesu biznesowego”[4].

Powyższe słowa Paola Marzana, prezesa zarządu i dyrektora kreatywnego Philips Design, są dowodem na to, że nie jestem odosobniony w moim przekonaniu o istotnej roli projektowania strategii wzorniczych. Nadal jednak zadaję sobie pytanie, czy gdyby nasza współpraca z Lotosem oparta była na innym scenariuszu i dopuszczono by nas, projektantów, do procesu decyzyjnego na poziomie strategicznym, to bralibyśmy pod uwagę konsekwencje dla środowiska? Gdybyśmy myśleli o projektowaniu skutków, to czy na leśnej mazurskiej drodze natknąłbym się na zaśmiecający pobocze kanister po oleju? Wtedy, w 1998 roku, nie zadawałem sobie jeszcze takich pytań. A dziś?

Pewności nie mam, ale jestem przekonany, że dizajn może pomóc.

Przypisy

1. V. Papanek, *Dizajn dla realnego świata. Środowisko człowieka i zmiana społeczna*, przeł. J. Holzman, Recto Verso, Łódź 2012, s. 9.
2. Idee audytu dizajnu oraz strategii wzorniczej zaistniały w świadomości polskich projektantów za sprawą książki Kathryn Best *Design management. Zarządzanie strategią wzorniczą, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu* (tł., A. Hołub, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009; oryginał wydano w 2006 roku).
3. Działanie 1.4 Wzór na konkurencję jest realizowane od 2017 roku i dofinansowane ze środków UE dla przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce wschodniej.
4. K. Best, *Design management*, dz. cyt., s. 201.

Bibliografia

1. R.L. Ackoff, J. Magidson, H.J. Addison *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, przeł. A. Ehtlich, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
2. K. Best, *Design management. Zarządzanie strategią wzorniczą, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, tł., A. Hołub, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
3. M. Bruce, J. Bessant, *Design in Business: Strategic Innovation Trough Design*, Pearson Education 2002.
4. J. Heap, *The Management of Design and Innovation*, Cassel – London 1989.
5. G. Hollins, B. Hollins, *Total Design: Managing in the Service Sector*, Pearson Education 1991
6. V. Papanek, *Dizajn dla realnego świata. Środowisko człowieka i zmiana społeczna*, przeł. J. Holzman, Recto Verso, Łódź 2012
7. V. Papanek, V. *The Green Imperative: Ecology and Ethics in Design and Architecture*, Thames and Hudson, London 1995.
8. A. Pawłowski, *Inicjacje. O sztuce, projektowaniu i kształceniu projektantów*, red. M. Dziedzic [i in.], Wydział Form Przemysłowych Akademii Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie, Kraków 2001.
9. M. Press, M. Cooper, *The Design Experience: The Role of Design and Designers in the Twenty-First Century*, Ashgate, Aldershot – Burlington 2003

Abstrakt

Planowanie strategii rozwoju przedsiębiorstw na bazie dizajnu nie tylko daje szansę na budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez innowacje, ale przede wszystkim niesie nadzieję na ograniczenie negatywnych skutków oddziaływania biznesu na otoczenie. Z roku na rok w obliczu współczesnych wyzwań, przed którymi stoją planeta i ludzkość, takie podejście do dizajnu i roli projektantów staje się coraz ważniejsze. Autor, doświadczony projektant produktów oraz usług i równocześnie wykładowca na krakowskim Wydziale Form Przemysłowych Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie uzasadnia, dlaczego powinna dokonać się zmiana podejścia do projektowania rynkowego i dlaczego w proces ten winna włączyć się społeczność akademicka.

Artykuł dostępny online:

https://formy.xyz/artykul/odmienne-stany-swiadomosci-czy-mozna-polaczyc-projektowanie-w-realiach-rynkowych-z-mysleniem-akademickim/

dostęp: 10.04.2026

2 Altered states of consciousness. Is designing under market reality reconcilable with academic thinking?

Abstract EN

Design-based planning of business development strategies not only provides a chance of building competitive advantage by means of innovation, but foremost it gives a hope of limiting the negative effects of business on the environment. Year on year, in the face of contemporary challenges posed by the planet and humanity, such an approach to design and designers' role gains importance. The author, an experienced product and service designer as well as a lecturer in the Faculty of Industrial Design of the Academy of Fine Arts in Kraków, advocates the change of approach to market-related design and explains the reasons for the academic community to join in the process.

Keywords: design management, market-related design, sustainable design, design strategies, design audit