

Agnieszka Wicher-Baluta

## DESIGN JAKO NARZĘDZIE INNOWACJI

### Wprowadzenie

W „starej”, fordowskiej ekonomii fundamentem efektywnego zarządzania było zarządzanie „uchwytnymi” zasobami<sup>1</sup>. W nowej zaś postindustrialnej ekonomii, w dobie kapitalizmu postmodernistycznego źródło sukcesu tkwi w tworzeniu nowej wiedzy dającej pomysły, których realizacja powiększa wartość efektów gospodarowania<sup>2</sup>. Skoro więc wiedza miałaby przesądzać o konkurencyjności, można powiedzieć, że jej wykorzystanie stanowi warunek *sine qua non* innowacji.

Truizmem wydaje się być dzisiaj stwierdzenie, że siłą napędową konkurencji są innowacje. Stanowią one istotę kapitalizmu, który ze swej natury jest przecież dynamiczny i ewolucyjny<sup>3</sup>.

Pojęcie „innowacja” odnosi się do tworzenia czegoś nowego, zatem najczęściej innowacja jest definiowana jako proces polegający na przekształceniu istniejących możliwości w nowe idee i wprowadzaniu ich do praktycznego zastosowania<sup>4</sup>. Inna z kolei definicja wskazuje na praktyczny charakter innowacji, określając ją jako wdrożenie nowego bądź też znacznie ulepszanego produktu, dóbr lub usług, nowych metod marketingu czy też nowych metod organizacyjnych w działalności biznesowej, organizacji pracy lub dotyczących relacji zewnętrznych<sup>5</sup>.

Pojęcie innowacji pierwszy raz zostało wprowadzone do nauk ekonomicznych przez Josepha Schumpetera, który pod względem przedmiotowym innowacje określał niezwykle szeroko<sup>6</sup>. Kluczowym słowem w definicji Schumpetera

---

<sup>1</sup> Polacy pracujący a kryzys fordyzmu, red. J. Gardawski, Scholar, Warszawa 2009.

<sup>2</sup> K. Porwit, *Cechy gospodarki opartej na wiedzy, ich współczesne znaczenie i warunki skuteczności*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa 2001, s. 118.

<sup>3</sup> Por. W. Pawnik, *Kapitalizm w Europie, czyli jeszcze raz o sile sprawczej religii*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2008, s. 21–35.

<sup>4</sup> *Encyklopedia zarządzania*, <http://www.mfiles.pl/pl/index/php/innowacja>

<sup>5</sup> <http://www.europa.ec.europa.eu>

<sup>6</sup> J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104; idem, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 2009, s. 101–102.

jest klasyczne określenie „nowy”<sup>7</sup>. Uznawał on, iż innowacja stanowi zasadniczy bodziec „ruchu kapitalistycznej maszynerii”<sup>8</sup> warunkujący funkcjonowanie systemu kapitalistycznego.

Jednakże, mimo że autor wyróżnił wiele typów innowacji, interesowały go w szczególności innowacje techniczne i ich znaczenie dla gospodarki. Zresztą takie rozumienie innowacji w pierwszej połowie XX w. było powszechne. Po II wojnie światowej ustąpiło ono miejsca nowym ujęciom, w których zakres przedmiotowy definicji znacznie się rozszerzył i wyszedł daleko poza sferę technologiczną<sup>9</sup>.

W definicjach powstających po II wojnie światowej można zauważyć ciekawą tendencję do rozumienia innowacji bezpośrednio jako „wynałazku” lub też odniesienia innowacji do całego procesu zarządzania, obejmującego różnorodne czynności prowadzące do tworzenia, rozwijania i wprowadzania nowych wartości w produktach lub nowych połączeń środków i zasobów, które są nowością dla tworzącej lub wprowadzającej je jednostki<sup>10</sup>. Postrzegane w szerokim ujęciu innowacje obejmują również przenoszenie tych wartości na istniejących bądź nowych partnerów rynkowych oraz mogą być wynikiem pracy grupy przedsiębiorstw<sup>11</sup>.

Jednakże zmiana paradygmatu ekonomicznego pod koniec XX w., związana z głębokimi przemianami rynku, powstaniem postindustrialnego typu społeczeństwa spowodowała, że tradycyjne rozumienie innowacji straciło na znaczeniu. Przyczyn tego stanu rzeczy przede wszystkim należy upatrywać w zmieniającej się sytuacji mikro- i makroekonomicznej. Ogólnie rzecz ujmując, można powiedzieć, że ekonomia wartości została zastąpiona ekonomią doświadczeń, w której rynek nie tyle wspomaga wymianę i budowanie wartości, ile jest płaszczyzną generowania nowych doświadczeń<sup>12</sup>. Kategoria doświadczenia stanowi zatem kluczowy aspekt działań ekonomicznych. Sytuacja ta stała się podstawą do nowego zdefiniowania tradycyjnie rozumianych pojęć, którymi są: informacja, doświadczenie, wiedza, oraz pozwoliła na nowo zrozumieć innowację. Konsument w tej optyce nie jest biernym odbiorcą znaczeń proponowanych przez firmę, a staje się aktywnym współtwórcą. Innowacja przestaje być truizmem, jej źródłem stają się B+R, a także dzięki zmienionej roli konsumenta – jego wiedza, doświadczenie oraz intuicja pozwalająca na nowo odkryć rze-

<sup>7</sup> Słowo „innowacja” pochodzi od łacińskiego „*innovatis*”, czyli odnowienie, tworzenie czegoś nowego. Por. *Mały słownik polsko-łaciński*, red. L. Winniczuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.

<sup>8</sup> J. A. Schumpeter, *op.cit.*, s. 101–102.

<sup>9</sup> W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 14.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 13.

<sup>11</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo USz., Szczecin 2006, s. 21, za: A. Wojciechowski, *Teoria innowacji*, WMARR SA, Olsztyn, s. 3.

<sup>12</sup> V. Ramaswamy, *Co-creation of value: Toward an expanded paradigm of value creation*, „Marketing Review” 2009, No. 6, s. 11–17.

czy będące do tej pory na wyciągnięcie ręki. Wszak już Peter F. Drucker, nazywany ojcem założycielem zarządzania, wskazywał, że innowacja niekoniecznie musi mieć charakter techniczny, nie musi być nawet czymś materialnym<sup>13</sup>.

Podsumowując ten wątek, można powiedzieć, że w rozumieniu tradycyjnych teorii proces tworzenia innowacji był linearny, tzn. był ustalony i sekwencyjny – rozpoczął się od badań naukowych, poprzez proces rozwoju produktu, aż po działania marketingowe i sprzedaż. Jakościowa zmiana, która nastąpiła, nie zakłada całkowitej linearności, co oznacza, iż innowacyjne pomysły mogą pochodzić z różnych źródeł, np. rodzą się w wyniku zaistnienia określonej potrzeby rynkowej<sup>14</sup>. Innowacja ujmowana w ten sposób przestaje być oczywistością, staje się dynamiczna, co więcej, może zakładać ponowne odkrycie rzeczy już poznanych. W tym znaczeniu innowatorem może być każdy. Jak słusznie zauważyli G. Hamel i C.K. Prahalad pod koniec lat 90., „znajdujemy się na krawędzi [...] rewolucji tak głębokiej, jak ta, która przyniosła w efekcie narodziny nowoczesnego przemysłu”<sup>15</sup>.

Wzrost zainteresowania problematyką innowacyjności związanej z ideą postępu posiada wiele pozytywnych aspektów. Innowacje bowiem dają możliwość przyspieszenia wzrostu gospodarczego i wyprzedzania w globalnej konkurencji<sup>16</sup>. Można wyciągnąć wniosek, że innowacyjne rozwiązania decydują o widoczności i sukcesie danej firmy. W tym miejscu powstaje zasadnicze pytanie: jak generować innowacje? Odpowiedzi na to pytanie dostarcza pojęcie *design*.

## 1. Innowacyjne metodologie oparte na *designie*

Zasadnicza teza dotycząca innowacji brzmi: innowacje stanowią jedną z podstaw budowania przewagi konkurencyjnej. *Design* zaś stanowi istotny czynnik w jej budowaniu<sup>17</sup>. Jak zostało zasygnalizowane na wstępie, rozwój wiedzy jest warunkiem

<sup>13</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 44.

<sup>14</sup> S.J. Klein, N. Rosenberg, *An interview of Innovation*, w: *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, red. R. Landau, N. Roseberg, National Academy Press, Washington, D.C. 1986.

<sup>15</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999, s. 23.

<sup>16</sup> E. Okoń-Horodyńska, *Innowacyjność jako wyzwanie globalizacji*, w: *Innowacyjność a rozwój gospodarki Polski. Siły motoryczne i bariery*, „Zeszyty Naukowe AE im. Karola Adameckiego w Katowicach”, „Studia Ekonomiczne”, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2003, s. 10.

<sup>17</sup> S.J. Klein, N. Rosenberg, op.cit. Por. także Badanie UE (2009), *The economy of culture in Europe*, [http://ec.europa.eu/culture/key/doc873\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/key/doc873_en.htm); Raport końcowy, *OMC-Expert Working Group on maximizing the potential of Culture and Creative Industries, in particular that of SMEs*, June 2010.

koniecznym konkurencyjności przedsiębiorstwa. Podstawą zaś gospodarki opartej na wiedzy jest tworzenie, rozpowszechnianie oraz praktyczne stosowanie informacji.

*Design* nie ma jednoznacznej definicji. Terminu tego używa się zarówno na oznaczenie czynności „projektować”, jak i dla rezultatu tejże czynności – „projektu”. Potoczne zaś znaczenie *designu* odnosi się zazwyczaj do aspektów ściśle estetycznych. Można powiedzieć, że zrozumienie pojęcia *design* jest nadal płynne, głównie ze względu na fakt, że jest to pojęcie stosunkowo młode, stosowane w wielu znaczeniach.

Zgodnie z definicją przyjętą przez International Council of Societies of Industrial Design *design* jest działalnością twórczą mającą na celu określenie wieloaspektowych cech przedmiotów, procesów, usług oraz ich całych zespołów w całościowych cyklach istnienia. Stanowi więc główny czynnik zarówno innowacyjnego procesu humanizowania technologii, jak i wymiany kulturalnej i gospodarczej<sup>18</sup>.

Pojęcie *design* odnosi się do produktów, usług i systemów powstających na skutek działania narzędzi, organizacji oraz porządku postmodernistycznego kapitalizmu, jako część innowacji. *Design* jest zatem rozumiany jako aktywność twórcza, zawierająca cechy sztuki posiada *ex definitione* charakter innowacyjny<sup>19</sup>.

Wśród innowacji opartych na *designie* można wyróżnić<sup>20</sup>:

- 1) innowacje w dziedzinie formy (kształtu, wyglądu) wyrobu, które stanowią *differentia specifica design*;
- 2) innowacje funkcjonalno-użytkowe, będące rezultatem analiz użytkowo-ergonomicznych oraz obserwacji potrzeb i upodobań użytkowników; mogą one także wynikać z nowych koncepcji użytkowo-eksploatacyjnych, myślenia w kategoriach cyklu życia produktu oraz społecznych;
- 3) innowacje, których źródłem egzystencji jest pojawienie się nowych możliwości technicznych;
- 4) innowacje rynkowe, wynikające z potrzeb rynku określonych przez badania dotyczące budowy nowych rynków, tworzenie nowych asortymentów.

*Design* może odgrywać znaczącą rolę w rozwoju produktu i kreacji marki, tym samym posiada ogromne znaczenie dla firm. Jego zasadniczą wartość upatruje się w przyczynianiu się do podnoszenia wydajności przedsiębiorstw. Jego korzyści w tym obszarze były celem prowadzonych badań przez Design Council w Wielkiej Brytanii. Ich efekty podsumować można w kilku punktach<sup>21</sup>:

<sup>18</sup> <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm> (dostęp 26.05.2011).

<sup>19</sup> Commission of the European Communities, Commission Staff Working Document, Design as a driver of user-centered innovation, Brussels, 7.04.2009, SEC (2009) 501 final.

<sup>20</sup> *O wzornictwie przemysłowym – definicje, procedury, korzyści*, Wydawnictwo ASP w Warszawie, Wydział Wzornictwa Przemysłowego, Warszawa 2007, s. 8–10.

<sup>21</sup> <http://www.designfactfinder.co.uk>

- 1) *design* pomaga zwiększać udział w rynku – raport przygotowany przez Design Council pokazuje, że dzięki strategiom opartym na *designie* odnotowano wzrost udziału rynkowego w handlu detalicznym i hurtowym oraz w sektorze wypoczynkowym – odpowiednio 6,9% i 7,2%;
- 2) *design* zwiększa obroty – prawie połowa firm (46%), która w swych strategiach wykorzystuje *design*, w okresie 12 miesięcy odnotowała wzrost obrotów o wartość większą niż wyniosły w tym samym czasie wydatki na *design*;
- 3) *design* pomaga tworzyć nowe produkty – przedsiębiorstwa wykorzystujące *design* opracowują średnio 25 nowych produktów rocznie; przynajmniej dwie trzecie z nich (71%) wprowadza na rynek przynajmniej jeden produkt;
- 4) *design* pomaga tworzyć nowe usługi – firmy wykorzystujące *design* wprowadzają dwa rodzaje usług rocznie;
- 5) *design* pomaga zwiększyć zatrudnienie – firmy wykorzystujące *design* zatrudniają średnio ponad 13 osób rocznie.

*Design* może być podstawowym wyznacznikiem innowacyjnej strategii rozwojowej. Może stanowić oś kompleksowej wizji celów, oceny dostępnych środków oraz możliwości ich wykorzystania, a także być podstawą określonych sposobów i sekwencji działań w celu osiągnięcia postępu lub rozwiązania kluczowych problemów danego przedsiębiorstwa<sup>22</sup>.

Jednakże na tym tle powstaje zasadnicze pytanie: jak wygenerować innowacyjne rozwiązania oparte na *designie*? Celem autorki jest przedstawienie dwóch innowacyjnych metodologii z obszaru *design management*: radykalnej innowacji znaczenia oraz *co-creataion*.

## 2. Radykalna innowacja znaczenia

Roberto Verganti na podstawie badań dotyczących takich firm jak: Nintendo, Apple, Artemide, Whole Foods Market, Alessi dowodzi, że konsumenci nie kupują produktów, lecz treści i znaczenia. A zatem motywy skłaniające nas do korzystania z określonych produktów nie są czysto praktyczne, lecz głęboko emocjonalne, psychologiczne czy społeczno-kulturowe. To spostrzeżenie zaś leży w centrum

---

<sup>22</sup> A. Karpiński, *Strategie rozwojowe krajów świata a Polska, w: Polska na drodze ku nowoczesnej cywilizacji*, KBN, Warszawa 1994.

proponowanej przez niego strategii innowacji opartej na designie – radykalnej innowacji znaczenia<sup>23</sup>.

Na podstawie licznych badań i analiz wspomniany autor stara się wyjaśnić, w jaki sposób wymienione powyżej firmy zbudowały niezachwianą i zrównoważoną przewagę konkurencyjną. Jego zasadnicza konkluzja głosi, że dzieje się tak dzięki innowacjom tworzącym nowe rynki, a nie innowacjom nie pochodzącym prosto z rynku. Skuteczna konkurencja staje się możliwa dzięki nadawaniu produktom radykalnie nowego znaczenia. Innowacja zatem musi być radykalna, tj. w sposób zasadniczy zmieniająca dotychczasowy *status quo*<sup>24</sup>.

Zdaniem Vergantiego radykalna innowacja w zakresie znaczenia nie jest rezultatem strategii zorientowanych na użytkownika (*usered centered innovation*), bowiem takie nie kwestionują istniejących znaczeń, lecz je wzmacniają dzięki odpowiednio dobranym skutecznym metodom<sup>25</sup>. Radykalna innowacja czerpie swoje inspiracje z procesu wejścia w kontekst codziennego życia, a w szczególności umiejętność wyobrażenia sobie, jak ten kontekst mógłby zmienić się na lepsze. W tym procesie zasadniczą kwestię stanowi odpowiedź na pytanie, jakie rodzaju doświadczenie użytkownicy mogliby „pokochać”. Radykalna innowacja opiera się na metodzie wczucia się w konkretnych konsumentów, aby zrozumieć, jak mogliby oni nadać rzeczom nowe znaczenie. Chodzi o to, by zyskać szerszą perspektywę i móc zbadać, jak zmienia się rzeczywistość wokół nas, a przede wszystkim codzienny kontekst ludzkiego życia, a następnie wyobrazić sobie, jak mógłby on wyglądać w sferze naszych marzeń. Kluczowym pytaniem jest wówczas: jak zmienić ten kontekst na lepsze oraz jakich znaczeń poszukujemy? Podejmując się wyzwania odpowiedzi na te pytania, firma staje się „interpretatorem marzeń” swoich konsumentów. Dla przykładu, firma z branży spożywczej, zamiast uważnie obserwować, w jaki sposób konkretny konsument kroi ser, powinna zdaniem Vergantiego postawić sobie zasadnicze pytanie: jakich znaczeń poszukują poszczególni członkowie rodziny, przygotowując wspólną kolację? Jak widać, jest to nadanie procesowi generowania innowacji zupełnie nowej logiki<sup>26</sup>.

Ogólnie rzecz ujmując, proces generowania innowacji opartej na *designie* składa się z trzech rodzajów działania<sup>27</sup>:

---

<sup>23</sup> R. Verganti, *Design – Driven Innovation. Changing the Rules of Competition by Radically Innovating what Things Mean*, Harvard Business Press School Publ. Corp., Boston, Mass. 2009, s. 115–189.

<sup>24</sup> Por. T. Lockwood, *Design Thinking: Integrating innovations, Customers Experience and Brand Value*, Allworth Press, New York 2009, s. 5.

<sup>25</sup> R. Verganti, op.cit., s. 10.

<sup>26</sup> Ibidem, s. 15.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 115–189.

- 1) słuchania; jest to etap zdobywania dostępu do wiedzy na temat potencjalnie nowych znaczeń produktów poprzez stworzenie uprzywilejowanych relacji z wyselekcjonowanym kręgiem kluczowych interpretatorów;
- 2) interpretacji, która umożliwia stworzenie firmie wyjątkowej propozycji; proces ten najczęściej przebiega na podstawie precyzyjnych badań naukowych, nie zaś na zasadzie błyskawicznej burzy mózgów;
- 3) adresowania; jako że radykalna innowacja w sferze znaczeń jest zjawiskiem niespodziewanym, w pierwszej fazie wprowadzenia produktu może dezorientować; na tym etapie istotna rola przysługuje interpretatorom, którzy zmieniają kontekst życiowy produktów<sup>28</sup>.

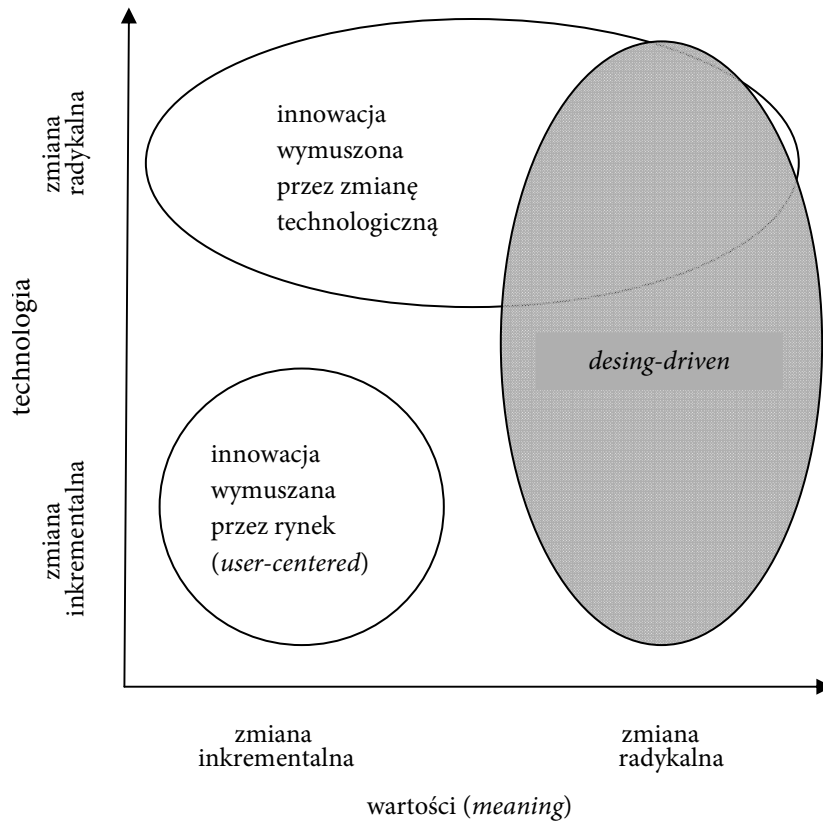
Ogólnie rzecz ujmując, innowacja oparta na *designie* według Roberta Vergantiego opiera się na przekonaniu, że produktom należy nadać zupełnie nowe znaczenia. Podkreśla się w niej znaczenie sieciowego procesu badawczego, w którym kluczową rolę pełnią interpretatorzy. To, co wyróżnia jego metodologię, to wprowadzenie obiektywizacji, której gwarantem jest interdyscyplinarny zespół interpretatorów. Pełniąc rolę autorytetów, wspierają oni przedsiębiorcę przy podejmowaniu strategicznych decyzji. Innowacja może być radykalna, zmieniająca w sposób zasadniczy dotychczasowe rozumienie lub, jak twierdzi Verganti, inkrementalna, inaczej przyrostowa, optymalizująca. Ta druga powstaje poza formalnym procesem i zazwyczaj jest inicjowana przez pracowników na różnych szczeblach struktury zarządzania. Jest wynikiem codziennych działań, reakcją firmy na pojawiające się w otoczeniu szanse i zagrożenia. Verganti ujął te dwa typy innowacji w dwa wymiary: wymiar technologiczny oraz wymiar wartości (*meaning*). Przedstawia je rysunek 1.

Technologia może być źródłem innowacji zarówno inkrementalnej, jak i radykalnej. Nowatorskie podejście R. Vergantiego objawia się w obszarze mniej oczywistym, a więc innowacji w obszarze wartości na poziomie radykalnym i inkrementalnym. Pisze on, że innowacja wartości w tym obszarze ma charakter *design-driven* (powodowanej *designem*), dając w ten sposób podłoże do budowania oczekiwań wobec rynku i jego zdolności do wygenerowania przełomowych innowacji.

---

<sup>28</sup> R. Verganti, *Design, meanings and radical innovation: A meta model and research agenda*, „Journal of Product Innovation Management” September 2008, Vol. 25, Issue 5, s. 444.

Rysunek 1. Strategie innowacji



Źródło: R. Verganti, *Design, meanings and radical innovation: A meta model and research agenda*, „Journal of Product Innovation Management” September 2008, Vol. 25, Issue 5, s. 444.

### 3. Metodologia *co-creation*

Inną strategią w obszarze *designu*, odchodzącą od tradycyjnych metod tworzenia produktu lub usługi jest metodologia *co-creation*. Kładzie ona główny akcent na tzw. współtworzenie produktów, usług w szerszym znaczeniu całej rzeczywistości. Współtworzenie to termin, którego znaczenie nie zostało do końca jasno sprecyzowane. Istnieje wiele domysłów i interpretacji i wciąż mało jest usystematyzowanej wiedzy na temat całego procesu. Według E. Sandersa *co-creation* odnosi się do jakiegokolwiek aktu zbiorowej kreatywności, takiej, która odbywa się w gronie dwóch lub



większej liczby osób<sup>29</sup>. Mówiąc najogólniej, współtworzenie to forma działalności twórczej inicjowanej przez różne firmy, której głównym celem jest tworzenie innowacji „wspólnie z klientem”, a nie „dla klienta”. Opiera się ona w dużej mierze na kreatywności, grze skojarzeń, burzy mózgów, które umożliwiają generowanie wielu idei i sposobów ich wdrażania. *Co-creation* składa się z kilku faz, począwszy od myślenia konceptualnego, koncentracji na innowacyjnych rozwiązaniach, przechodzenia przez fazy inkubacji – powstania jeszcze niewyartykułowanych rozwiązań, po zarządzanie całym procesem, tworzenie strategii marketingowej, a także efektowne korzystanie z wiedzy indywidualnej i grupowej oraz doświadczenia jednostkowego i zbiorowego. Dzięki tym procesom podkreślona zostaje waga relacji międzyludzkich, a nie tylko możliwości bądź ograniczenia płynące ze strony technologii<sup>30</sup>.

Najprościej rzecz ujmując, *co-creation* to strategia włączania zainteresowanych podmiotów niebędących częścią danego przedsiębiorstwa, tj. konsumentów/klientów, kontrahentów, finalnych odbiorców do procesu rozwoju nowych produktów i usług<sup>31</sup>. Różnica pomiędzy metodologią *co-creation* a innymi metodologiami leży w zakresie zaangażowania wymienionych grup w proces twórczy. Tutaj zaangażowanie tych grup jest trzonem całej koncepcji. W rezultacie współtworzony produkt czy usługa pozwalają określonym jednostkom sądzić, że są współprojektantem, współtwórcą określonych produktów i usług.

Najważniejszą cechą charakterystyczną dla tej metodyki jest próba zbudowania łącznika pomiędzy tradycyjnymi ekonomicznym modelami biznesowymi a filozofią współtworzenia związaną m.in. z *designem*. Kluczowym pojęciem dla nowych modeli biznesowych i relacji pomiędzy producentem a konsumentem opartych na filozofii *co-creation* jest doświadczenie. Ta zmiana jakościowa kładzie nacisk na kreowanie i współdziałanie nowego rodzaju doświadczeń.

Współprojektowanie daje możliwość konsumentom/odbiorcom formowania indywidualnej tożsamości poprzez całokształt percepcji, które człowiek odnosi bezpośrednio do siebie i swoich cech. Styl życia, pewna konfiguracja wyborów i rutynowych praktyk jest jedną z form autoekspresji i wyrazem tego, kim jest jednostka<sup>32</sup>. Tak jak aktywność zawodowa, wybrany model kariery, czasochłonne, kosztowne lub niebezpieczne hobby, przekonania do tego, co jest relaksem, upodobania estetyczne są wyrazem autoekspresji, a więc określania tego, kim jest jednostka. Widoczny jest

---

<sup>29</sup> E. Sanders, J. Stappers, *Co-creation and the new landscapes of design*, Codesign Taylor&Francis, Ohio 2008, s. 3.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 2.

<sup>31</sup> Ibidem. Por. J. Thackara, *Na grzbiecie fali*, Academica, Warszawa 2010, s. 25.

<sup>32</sup> M. Jacyno, *Kultura indywidualizmu*, PWN, Warszawa 2007, s. 58. Por. P. Bourdieu, *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądzienia*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 319–388.

tutaj wpływ myślenia o sobie samym na sposób wyboru rzeczy materialnych oraz za ich pomocą pragnienia odróżniania się od innych. O potrzebie posiadania produktów unikatowych, które będą niepowtarzalne na rynku, świadczy duża sympatia konsumentów do rzeczy zrobionych ręcznie. Proces indywidualizacji jest zasadniczym elementem procesu *co-creation*. Poprzez włączenie konsumenta/odbiorcy produktu w jego tworzenie nadaje mu cechy wyjątkowości.

W czasach globalizacji, w których masowa produkcja i masowy charakter konsumpcji są powszechne, możliwości autoekspresji i autokonstrukcji są raczej ograniczone. Społeczeństwo masowe i społeczeństwo konsumpcyjne niosą bowiem ze sobą niebezpieczeństwo „braku różnicy”<sup>33</sup>. Metodologia *co-creation* oraz poszerzenie asortymentu o produkty stworzone przez „konsumenta dla siebie” jest jakby alternatywą wobec podporządkowania się „konwencjonalnemu społeczeństwu”, strategią uwalniania się spod presji społeczeństwa konsumpcyjnego, a także buntem przeciwko „dehumanizacji klientów”<sup>34</sup>. Wydaje się, że jest ona także wyrazem zmiany mentalności klientów, transformacji wartości i przesunięciem w kierunku wartości postmaterialistycznych, które doszły do głosu w najbardziej rozwiniętych społeczeństwach wyrażających się w potrzebie samorealizacji i samoekspresji<sup>35</sup>.

Podsumowując, można powiedzieć, że zasadnicze przesłanie w nowatorskich strategiach innowacji opartych na *designie* leży w przekonaniu, że poprzez *design* możemy nadawać sens znaczeniom i w ten sposób tworzyć innowacje. Innowacje oparte na *designie* są znaczącym elementem w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Design* jest pomostem między światem kultury, nauki i biznesu. Proponuje nowe rozwiązania, dając przy tym nową wartość i jakość. Aby dobrze oddziaływać na różne systemy, których sami jesteśmy częścią, należy spojrzeć na otaczającą rzeczywistość z innej perspektywy. To nowe spojrzenie staje się źródłem czegoś „nowego”. A to, czego rynek nie jest w stanie dzisiaj nazwać, być może stanie się standardem jutra.

---

<sup>33</sup> J. Baudrillard, *La Société de consommation. Ses mythes, ses structures*, Le Point, Denoel, Paris 1970. Por. także A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość. «Ja» i społeczeństwo w epoce późniejszej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004; E. Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday, New York 1958.

<sup>34</sup> G. Ritzer, *Macdonalizacja społeczeństwa*, Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 1999, s. 222.

<sup>35</sup> R. Inglehart, *Trust, well being and democracy*, w: *Democracy and Trust*, red. M. Warren, Cambridge University Press, Cambridge 1999, s. 89.

**Słowa kluczowe:**

*design*, innowacje, zarządzanie designem, radykalna innowacja, współprojektowanie

**Keywords:**

design, innovations, design management, radical innovation, co-creation

**Design as innovation**

Innovations make it possible to accelerate economic growth and overtaking in global competition, they are a cornerstone in building a competitive advantage. We can say that innovative solutions to decide nowadays about the visibility and success of your business. The main thesis concerning the article says that the design is a tool of innovation. Under this role, design can be a primary determinant of innovative strategy development, it may be at the center of a comprehensive vision of the objectives, assesses available resources and possibilities for their use or can be the basis of specific methods and sequence of actions to achieve progress and solve key problems of the company. Against this background, a crucial question arises, how to generate innovative solutions based on design? The purpose of this paper is to present two innovative methodologies in the area of design management: radical innovation and co-creation and present their implications for innovations.

**Дизайн как орудие инноваций**

Инновации дают возможность ускорения экономического роста и опережения в глобальной конкуренции, являются фундаментом для построения конкурентного преимущества. Можно сказать, что инновационные решения определяют сегодня видимость и успех фирмы. Главный тезис статьи заключается в том, что дизайн основной стимулятор инноваций. В соответствии с этим принципом, дизайн может быть основным определителем инновационной стратегии развития, может представлять собой ось комплексной целевой картины предприятия, способов действия, способов оценки доступных средств и возможностей,

быть основой для достижения успеха или решения ключевых проблем. На этом фоне возникает вопрос: как генерировать инновационные решения основанные на дизайне? Цель статьи заключается в представлении двух инновационных методик в области дизайн-менеджмента: радикальной инновации и co-creation, и их последствий для инноваций.

### **Le design comme outil de l'innovation**

Les innovations permettent d'accélérer la croissance économique, de gagner dans la compétition mondiale et de construire l'avantage concurrentiel. Des solutions innovantes affectent la visibilité et les résultats de l'entreprise. Selon la thèse de cet article, le design est le stimulateur principal de l'innovation. Le design peut être le principal déterminant de la stratégie de développement de l'innovation; il peut être au centre d'une vision globale des objectifs de l'entreprise, des ses actions à entreprendre, des moyens d'évaluer ses ressources et ses opportunités, ou il peut être le fondement d'une action visant à atteindre le succès ou à résoudre des problèmes clés. Dans ce contexte, la question essentielle est de savoir comment créer des solution innovantes basées sur le design. Le but de cet article est de présenter deux méthodes innovantes du »design management« et de leurs implications pour l'innovation.