



**Katarzyna Caban-Piaskowska**

Akademia Sztuk Pięknych  
im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi  
Wydział Tkaniny i Ubioru  
Katedra Ubioru  
k.caban-piaskowska@o2.pl

**Marcin Mielczarek**

Akademia Sztuk Pięknych  
im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi  
Wydział Rzeźby i Działań Interaktywnych  
mmielczarek@asp.lodz.pl

## KONCEPCJA DESIGN MANAGEMENT W KONTEKŚCIE UPGRADE’U WARSZTATU WSPÓLCZESNEGO TWÓRCY – CASE STUDY

**Streszczenie:** W artykule postawiono tezę, że współcześni twórcy miewają deficyty pozaartystyczne, co skutkuje problemami z odnalezieniem się na rynku. Zniwelować to zjawisko może uczenie artystów design management na poziomie akademickim. Opracowanie podzielono na części teoretyczną i praktyczną. W pierwszej części teoretycznej opisano przyczynę zajęcia się problematyką i istotę design management, sektora kreatywnego, współczesnego twórcy-artysty i jego warsztatu. Część praktyczna artykułu ma na celu przedstawienie wyników badań obserwacji uczestniczącej współczesnego twórcy, która była prowadzona w latach 2007-2016. Analiza przypadku dotyczy rzeźbiarza funkcjonującego na rynku polskim.

**Słowa kluczowe:** artysta, sektor kreatywny, design management, warsztat twórczy.

**JEL Classification:** I23, M21, Z11.

### Wprowadzenie

Artykuł sygnalizuje złożoność warsztatu kompetencji pozaartystycznych wspierających współczesnego twórcę w jego zawodowej aktywności, a w tym design management jako upgrade, czyli uaktualnianie narzędzi branży artystycznej. W badaniach z zakresu zarządzania sztuką widoczna jest luka poznawcza, którą autorzy postanowili eksplorować.

W opracowaniu postawiono hipotezę, że współcześnie artysta staje się profesjonalistą w swojej branży dopiero wówczas, gdy swoje merytoryczne umiejętności branżowe rozszerzy o umiejętności z zakresu przedsiębiorczości.

Niniejsze opracowanie wpisuje się w badania dotyczące design management prowadzone w Akademii Sztuk Pięknych im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi.

## **1. Sektor kreatywny i jego znaczenie we współczesnej gospodarce**

Kreacja, czy też w dzisiejszej nomenklaturze popularna kreatywność, zdaje się wpisana w zawody artystyczne, choć niekiedy zbyt sztywnie rozumiana i absolutyzowana idea tradycji może dawać i tutaj efekt w postaci skostnienia i postaw anachronicznych.

Wyodrębnienie branży kreatywnej jest efektem rozwoju gospodarki innowacyjnej, opartej na wiedzy, której podstawą stały się zasoby niematerialne posiadające jednak wymierną wartość finansową. Definicje sektorów kreatywnych znacznie różnią się zawartością, co utrudnia porównywalność wszelkich statystyk [Radomska, 2017, s. 390]. W polskiej literaturze przedmiotu oraz w oficjalnych dokumentach wśród branż zaliczanych do kreatywnych najczęściej wymienia się architekturę, archiwa i biblioteki, rzemiosło artystyczne, sektor audiowizualny (obejmujący film, telewizję, gry wideo i multimedia), dziedzictwo kulturowe, wzornictwo, festiwale, sztuki performatywne, muzykę, książki i wydawnictwa, radio oraz sztukę wizualną [Rozwój sektorów kreatywnych].

Warto nadmienić, iż choć podstawą branży kreatywnej jest tworzenie wartości własności intelektualnej, istotne są też interakcje zachodzące pomiędzy przemysłem kreatywnym a rozwojem gospodarczym. Z jednej strony przyczynia się to do budowania potencjału wiedzy, a z drugiej kreuje wzrost gospodarczy. Z tego względu przedsiębiorstwa działające w sektorze kreatywnym są poddawane menedżerskiej presji na zapewnienie spójności pomiędzy kreatywnością a efektywnością ekonomiczną [Jones, Svejenova, Strandgaard, 2012, s. 282-284], co uznawane jest za jeden z przejawów oburęczności [Wu, Wu, 2016, s. 2388-2396].

Tym bardziej paradoksalne jest, że izolacyjne podejście społeczeństwa do zawodów artystycznych i niekiedy równie izolacyjne postawy samych twórców powodują, iż ich potencjał w budowaniu sektora kreatywnego nie jest chyba w pełni wykorzystany. Oczywiście zdaje się potrzeba wykorzystania takiego potencjału – wydaje się natomiast, że praktyczna realizacja napotyka trudności głównie świadomościowe – co zwraca nas po raz kolejny do idei upgrade'u zawodu artysty o komponenty pozaartystyczne, dające mu możliwość i budujące w nim poczucie przynależności do wielu struktur rynku, w tym także do sektora kreatywnego.

Szacuje się, iż w Polsce w przemyśle kreatywnym pracuje około 650 tys. osób, co daje niemal 5% ogółu zatrudnionych i przekłada się na nieco ponad 4% PKB. Widać tendencję rosnącą, wskazywane jest znaczenie rozwoju tego sektora na tle całej gospodarki [Potencjał Małopolskich Przemysłów Kreatywnych, s. 35-42; Szara, Wojtowicz, 2016, s. 7-21].

W literaturze przedmiotu badania dotyczące branż kreatywnych najczęściej dotyczą dwóch aspektów: wpływu kreatywności na procesy zachodzące w gospodarce, w tym rozwój zrównoważony, z naciskiem na rolę rozwoju kulturalnego i ekonomicznego [Radomska, 2017, s. 389], oraz znaczenia zasobów „kapitału kreatywnego” w budowaniu rozwoju gospodarczego [Snieska, Normantienne, 2012, s. 103-110]. Niewiele natomiast jest publikacji poświęconych analizie w gospodarczej skali mikro, która opisuje podmioty prowadzące działalność i stosunki panujące pomiędzy nimi [Patten, 2016, s. 23].

## **2. Design management – wyzwania i problemy w działalności podmiotów sektora kreatywnego**

Siłą napędową bardzo wielu przedsiębiorstw odnoszących sukcesy na rynkach światowych jest stosowanie design management – przykładami takich firm są Samsung, Kraft, Procter & Gamble [Ramaswamy, Gouillart, 2010, s. 109]. Zjawisko design management powstało w Wielkiej Brytanii ponad 50 lat temu [Best, 2006, s. 23]. Mimo tak długiej tradycji nadal prowadzone są dyskusje nad tym, czym jest design management (zob. [McBride, 2007, s. 17-22; Veryzer, 2000, s. 64-73]). Pojęcie to wymyka się jednoznacznym definicjom i klasyfikacjom, trwa polemika, czy dyscyplina znajduje się bardziej w sferze sztuki, projektowania, czy też zarządzania i biznesu [Dziadkiewicz, Maśloch, 2013, s. 93-97], a może we wszystkich równocześnie.

**Design management** to skuteczne zarządzanie ludźmi, projektami, procesami i procedurami przy projektowaniu codziennych produktów, usług, otoczenia i doświadczeń. Jest to całościowe podejście do przedsiębiorstwa, zarówno od strony projektowania oraz wzornictwa, jak i zarządzania – w tym marketingu, finansów, planowania strategicznego oraz działań operacyjnych [Best, 2009, s. 12; McBride, 2007, s. 18].

Dotychczasowe publikacje z zakresu design management dotyczyły: definicji [Caban-Piaskowska, 2016c], celów [Farr, 1965, s. 38-39, 1-9, Blaich, Blaich, 1993], miejsca i poziomu organizacyjnego [Cooper, Press, 1995; Borja de Mozota, 2006, s. 44-53], ludzi wdrażających projekt [Gorb, 1990, s. 67-80], zarzą-

dzania nim, a także przywództwa i obowiązków oraz zespołów [Turner, Topalian, 2002, Caban-Piaskowska, 2013]. Design management był analizowany także jako element łączący różne funkcje [Bruce, Bessant, 2002], działy i integrator interesariuszy [Acklin, 2013, s. 147] oraz jako badanie potrzeb klienta [Caban-Piaskowska, 2016a, 2016b] w celu stworzenia produktów [Acklin, 2013, s. 147]. W artykule szczególną uwagę zwrócono na to, w jaki sposób design management wpływa na współczesnych artystów na polskim rynku, ponieważ w tym obszarze zauważalna jest luka poznawcza.

### **3. Design management jako jedna z dróg współczesnego artysty w dotarciu do klienta – analiza przypadku**

#### **3.1. Metodyka badań**

W celu zweryfikowania hipotezy, że współcześnie artysta staje się profesjonalistą w swojej branży dopiero wówczas, gdy swoje merytoryczne umiejętności branżowe rozszerzy o umiejętności z zakresu przedsiębiorczości, autorzy zdecydowali się na zebranie danych poprzez obserwację uczestniczącą niejawną. Doszło do niej w trakcie prowadzenia działalności artystycznej – rzeźbiarskiej – i obejmowała ona autora oraz wybranych artystów rzeźbiarzy na terenie Polski w latach 2007-2016. Dobór próby był celowy i podyktowany osiągnięciami artystów rzeźbiarzy.

Do analizy danych skorzystano z metody badawczej, jaką jest case study<sup>1</sup> [Pieter, 1967]. Wybór metody był podyktowany początkowym etapem badań, nietypowym zjawiskiem, jakim jest artysta przedsiębiorca, tudzież chęcią obszernej analizy oraz lepszego zrozumienia samego zjawiska.

#### **3.2. Współczesny twórca**

W wielu przypadkach wyraźnie misyjny charakter twórczości artystycznej, jej zorientowanie na realizację wartości, na komponentę duchową powoduje, że jej byt jako zjawiska rynkowego jest niejednoznaczny i w wielu przypadkach

---

<sup>1</sup> Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska utworzony celem uzyskania wniosków empirycznych. Poglębiona, wnikliwa i wielostronna analiza ma w założeniu zastąpić znaczne ilości danych mogące być podstawą do opracowania statystycznego. Niekiedy może zastąpić metodę statystyczną lub metodę eksperymentalną.

niedostatecznie uświadamiany, zarówno przez samych twórców, jak i przez odbiorców sztuki.

Formalnie wykształceni współcześni artyści w większym stopniu są bezpośrednio zależni od kształtowania się relacji rynkowych, niż skłonni są sami przypuszczać [Wytrążek, 2011]. Ma to związek z formułą kształcenia, która w przypadku sztuk, zwłaszcza pięknych, w najlepszej wierze podtrzymuje tezę o niezależności rynkowej artysty. W rezultacie absolwent uczelni artystycznej jest często nieświadomy istoty stojących przed nim zadań, umożliwiających mu rynkowy byt, a w konsekwencji przecież także artystyczną niezależność. Ograniczenie się w zdobywaniu i pielęgnowaniu kompetencji jedynie do czysto branżowych odnosi często niedostateczny lub odwrotny od zamierzonego skutek. Część obserwowanych twórców posiadała jedynie takie umiejętności, będąc częstokroć „bezbronnymi” w relacjach rynkowych wskutek tego deficytu. W skrajnych przypadkach zmuszeni byli zarzucić swoją działalność, przekwalifikowując się w celu podtrzymania materialnej egzystencji.

W takim kontekście atrakcyjną alternatywą kształcenia (zarówno formalnego, jak i pozaformalnego) zdaje się nasycanie własnego profilu zawodowego kompetencjami pozaartystycznymi – głównie z zakresu prawa i ekonomii, jak również design management. Oczywiście, programy kształcenia przewidują to, jednak zdaje się, że te dwie sfery kompetencji winny być mocniej zintegrowane i skorelowane.

### **3.3. Warsztat twórczy artysty**

Z przeprowadzonej obserwacji wyłania się potrzeba zdefiniowania nowoczesnego, komplementarnego warsztatu twórczego artysty. Jest to oczywiście ujęcie mocno wizyjne, ale na uwagę zasługuje fakt, że wedle podobnej wizji funkcjonuje z powodzeniem wielu twórców. Obserwowani artyści to nie tylko sprawni warsztatowo i wrażliwi intelektualnie oraz duchowo kreatorzy, oddzielający wyraźnie sferę kreacji od sfery upowszechnienia dzieł (zarówno w sensie komercyjnym, jak i medialnym), ale także twórcy świadomi złożoności procesu twórczego i swojej koegzystencji z innymi sferami bytu społecznego, także z rynkiem [Dziurski, 2016, s. 84].

Zaobserwowane sylwetki niektórych XXI-wiecznych artystów-managerów, dają obraz osób, które korzystają z wszelkich środków, aby wykorzystać naturalne dobro, jakie przypadło im w udziale w postaci własnych uzdolnień i preferencji artystycznych. W takim ujęciu świadomy twórca niemalże na równi trak-

tuje swój talent, wirtuozerię warsztatową, doświadczenie praktyczne z umiejętnościami przedsiębiorcy, wiedzą psychologiczną, socjologiczną, politechniczną, czyniąc narzędziami dla własnej twórczości tak „egzotyczne” z dzisiejszego punktu widzenia komponenty wiedzy cywilizacyjnej, jak np. teorię taktyki wojсковej – jeśli przybliżają go one do realizacji dzieła, ogólnej samorealizacji i skuteczności rynkowej.

### **3.4. Znaczenie design management dla współczesnego artysty**

W użyciu design management odwołanie do sztuki służy projektowaniu kariery w innych branżach. Mowa o przypadkach atrakcyjnych ofert budujących marketing przy wykorzystaniu elementów, a często samej terminologii, identyfikowanej z obszarem sztuki. Liczne są firmy identyfikujące swoją działalność z potrzebami artystycznymi odbiorcy („artystyczne” układanie kwiatów, „akademie” manicure).

Z kolei w przypadku rynku konkurujących ze sobą artystów badania potwierdziły, że decyduje nie tylko ich branżowa doskonałość i wartość. Wielokrotnie zdarza się, że twórcy posiadając kompetencje branżowe, nie do końca uświadamiali sobie znaczenie rynkowe swoich walorów oraz możliwości ich komercjalizacji, a niekiedy odwrotnie, mylnie przypisywali pewnym swoim kompetencjom nieistniejące lub stosunkowo słabe w danych warunkach znaczenie rynkowe.

Przeprowadzona diagnoza potwierdziła systemowe braki w profilu kompetencji współczesnego artysty – to jest deficyt kompetencji pozaartystycznych stanowiących istotny pierwiastek sukcesu. Funkcjonujące na rynku instytucje i podmioty (galerie, agencje itd.) nie zaspokajają potrzeb wszystkich artystów, zwłaszcza początkujących w karierze. Artysta wyposażony indywidualnie w kompetencje umożliwiające mu zarządzanie własnymi zdolnościami i dorobkiem ma zupełnie inne możliwości niż ten, który komercjalizację swojego wysiłku twórczego zostawia innym. Nie chodzi tu tylko o rynkowy sukces, ale także o samą twórczość, która „zarządzana” samodzielnie przez artystę, jest bardziej autonomiczna.

Zaobserwowano, że artyści rozumiejący zasady powstawania potrzeb rynkowych byli bardziej elastyczni w swoich propozycjach – umieli też w sposób poprawny sklasyfikować sfery własnej działalności.

Jak wynika z obserwacji, potrzeba upgrade'u kompetencji artysty jest wręcz nieunikniona wobec typowego dla rynku postulatu aktualizowania kompetencji.

Dzieje się tak za sprawą chociażby dynamicznie rozszerzającej się sfery technologicznej, wymagającej od przedsiębiorców każdej branży opartej o warsztat techniczny ciągłej aktywności w pozyskiwaniu nowej wiedzy i opanowywania kolejnych technologii.

Twórczość artystyczna – w tym przypadku rzeźba – od zawsze jest ściśle związana z warsztatem technologicznym. Dziś więc, mimo odrębnej wartości, jaką jest siła tradycji, konieczność aktualizowania tego warsztatu, znajomość i umiejętność korzystania z nowych mediów [Caban-Piaskowska, 2017, s. 283, 288] czy choćby możliwości logistycznych dotyczą także artystów.

Możliwości logistyczne przywodzą na myśl kolejną ścieżkę tytułowego upgrade'u – współczesną umiejętność artysty do zarządzania środkami realizacyjnymi, a więc zasobami ludzkimi, materialnymi itd. W badaniach zaobserwowano firmy artystyczne: rzeźbiarskie, portretowe, grafiki artystycznej. Z tych samych badań wynikało, że dla części opinii publicznej twórczość artystyczna ujęta w takie ramy kojarzy się z deprecjacją etosu twórcy.

### 3.5. Wnioski

Z przeprowadzonych badań wynika, że zawody artystyczne kojarzone są z pewną dychotomią możliwości kariery – spektakularnej, prowadzącej na pierwsze strony gazet albo wegetatywnej, kojarzonej z prowadzeniem aktywności zawodowej poniżej swoich kompetencji i ambicji. Powszechna opinia wpisuje tę dychotomię niejako w samą zasadę zawodów artystycznych, w konkursowy i konkurencyjny, potencjalnie tragiczny los artysty.

Ma to oczywiście pewne swoje uwarunkowanie, nie tylko historyczne, ale też merytoryczne – misyjny charakter zawodu artysty, fakt kształcenia się w danej dziedzinie jako wynik stwierdzenia u jednostki predyspozycji i idąca za tym determinacja w wyborze i kontynuowaniu rodzaju aktywności, niemożność prostego przekwalifikowania się i reagowania na zmienność rynku pracy – które powodują, że zawód artysty odbierany jest jako rodzaj życiowej ruletki, stawiania wszystkiego „na jedną kartę” i egzystowanie ze świadomością niewykluczonej porażki zawodowej.

Należy zwrócić uwagę, jak brutalnym i często pochopnie używanym narzędziem retoryki w kontekście zawodu artysty jest mówienie o twórcy, „który się sprzedał”. Odrębną, wymagającą zapewne oddzielnego opracowania kwestią jest zagadnienie swoistej schizofrenii i niekonsekwencji postaw społecznych – trud-

no jednoznacznie określić, kiedy owo „sprzedanie się” jest zarzutem, kiedy zaś przedmiotem najwyższej czci, uwielbienia i oddania.

Niezależnie od powyższego współcześni artyści są nie tylko pożądanymi uczestnikami rynku sztuki, ale także przedsiębiorcami aktywnie w nim uczestniczącymi. W ostatnich latach zauważalne jest bardzo duże urynkowanie tego zawodu [Wytrążek, 2011]. Artyści nie tylko odpowiadają na potrzeby otoczenia poprzez tworzenie poszukiwanych dzieł sztuki, które często są wykorzystywane do urządzania wnętrz przez architektów, ale także edukują artystycznie klientów, kształtują ich zmysł, smak i świadomość.

## Podsumowanie

Cel publikacji został zrealizowany, co ujawniły przeprowadzone badania, a hipoteza badawcza, że współcześnie artysta staje się profesjonalistą swojej branży dopiero wówczas, gdy swoje merytoryczne umiejętności branżowe rozszerzy o umiejętności z zakresu przedsiębiorczości, została potwierdzona.

Zarysowane powyżej wizyjne ujęcie zawodu artysty to oczywiście w dużej mierze swoisty *preset*, projekcja zdiagnozowana względem obserwowanych zmian i przewidywanych dróg rozwoju cywilizacji. Wiele elementów tej wizji jest jednak kwestią zupełnie aktualnych i możliwych, niemal codziennych zmian, jakie zachodzą i są wdrażane, zarówno z punktu widzenia samych artystów przedsiębiorców, jak i w ramach systemu ich formowania – w systemie szkolnictwa. Szkolnictwo zawodowe (także wyższe) winno się zatem orientować głównie na elastyczność w podejściu do kształcenia, na tworzenie formuły dającej łatwość reagowania na zmiany. Uczelnie artystyczne powinny rozumieć rynek i reagować na jego potrzeby. Na kierunkach artystycznych i projektowych oprócz nauczania praktycznych umiejętności warsztatowych powinno się przygotowywać studentów do funkcjonowania na rynku pracy. W programie kształcenia studentów, wychodząc naprzeciw trendom ogólnoswiatowym, należy uwzględnić takie obszary, jak przedsiębiorczość artysty, w tym design management. Choćby w celu nauczania studentów, jak i gdzie szukać klientów na swoje dzieła oraz jak je sprzedać, aby poza satysfakcją osobistą odczuwali także satysfakcję finansową.

Ogólnie zaryzykować można konkluzję, że wynalazki i produkty, trendy i mody przechodzą błyskawicznie od ledwo zdiagnozowanego i pożądanego wyobrażenia, poprzez agresywny rozkwit i brzemienną w socjologiczne skutki ekspansję, do fazy zapoznania i statusu lekceważonego przeżytku.



W takiej sytuacji dużo bezpieczniejszymi i mniej wrażliwymi na dynamikę tego procesu są zawody zorientowane na obrót dobrami niż na ich wytwarzanie (w tym i koncepcyjne) – dają bowiem większą elastyczność w angażowaniu sił i środków w przedsiębiorczość, zmniejszając ryzyko inwestycyjnego, chybionego uwikłania.

Obecnie zawody i kompetencje podmiotów decydujących się na rynkowe zmagania w niejako wymuszony sposób zaczynają formułować się na podobieństwo programów komputerowych, z zasady niedostatecznie doskonałych, a tym efektywniejszych, im bardziej podatnych na konwersję, udoskonalenia i aktualizacje – stąd tytułowe, popularne w użyciu powszechnym dzięki dzisiejszej użytkowniczej informatyce określenie „upgrade” użyte w kontekście kompetencji nabywanych przez (stosując tę samą retorykę) „żywą inteligencję”.

Używając tego samego porównania, zakończyć wypadnie sugestią, że design management jako rodzaj kompetencji pełnić tu może rolę swoistego *engine* dobrego „programu”, jaki kształtuje rynkową funkcjonalność – będąc uniwersalną podstawą do nasycania puli kompetencji o kolejne, specjalistyczne, adekwatnie zdiagnozowane, „przystawki”, „uzupełnienia” i „rozszerzenia”, jakimi w tym kontekście stają się kolejne warsztatowe, branżowe umiejętności i wiedza.

Współcześnie dochodzi do przewartościowania istoty zawodów artystycznych. W proponowanym ujęciu artysta staje się profesjonalistą w swojej branży dopiero wówczas, gdy swoje merytoryczne umiejętności branżowe rozszerzy o umiejętności z zakresu przedsiębiorczości (np. szeroko rozumiany design management), gdyż charakterystyka dzisiejszego rynku i otoczenia społecznego, w jakim funkcjonują także artyści, powoduje, że bez wspomnianych kompetencji utrudniona jest nie tylko komercjalizacja twórczości, ale także samo prowadzenie osobistej, choćby nieupublicznej aktywności twórczej.

## Literatura

- Acklin C. (2013), *Design Management Absorption Model: A Framework to Describe and Measure the Absorption Process of Design Knowledge by SMEs with Little or No Prior Design Experience*, „Creativity and Innovation Management”, Vol. 22, No. 2.
- Best K. (2006), *Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation*, AVA Publishing, Lausanne.
- Best K. (2009), *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Blaich R., Blaich J. (1993), *Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York.
- Borja de Mozota B. (2006), *The Four Powers of Design: A Value Model for Design Management*, „Design Management Journal”, Vol. 17, Issue 2.
- Bruce M., Bessant J. (2002), *Design in Business: Strategic Innovation through Design*, Pearson Education, Edinburgh Gate.
- Caban-Piaskowska K. (2013), *Design management – wybrane aspekty funkcjonowania multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, nr 283.
- Caban-Piaskowska K. (2016a), *Design Management as the Effect of Evolution of Consumers' Aesthetics*, The West East Institute. The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings, Vienna, Austria.
- Caban-Piaskowska K. (2016b), *Design management jako odpowiedź na wyzwania stawiane przez konsumentów przyszłości*, Studia i Prace WNEiZ US, nr 43, t. 3 Zarządzanie.
- Caban-Piaskowska K. (2016c), *Geneza i istota koncepcji design management* [w:] M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Caban-Piaskowska K. (2017), *Artysta projektant w sieci relacji* [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Organizacja w sieci relacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Cooper R., Press M. (1995), *The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Dziadkiewicz A., Maśloch P. (2013), *Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, r. 11, nr 4, cz. 2.
- Dziurski P. (2016), *Modele biznesowe w przemyślach kreatywnych* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Strategie. Procesy i praktyki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 420.
- Farr M. (1965), *Design Management. Why is it Needed Now?* „Design Journal”, No. 200.
- Gorb P. (1990), *Design as a Corporate Weapon* [w:] P. Gorb (red.), *Design Management*, Papers from the London Business School. Architecture, Design and Technology Press, London.
- Jones C., Svejnova S., Strandgaard J. (2012), *Misfits, Mavericks and Mainstreams: Drivers of Innovation in Creative Industries*, „Organization Studies”, No. 33(2).
- McBride M. (2007), *Design Management: Future Forward*, „Design Management Review”, Vol. 18, Issue 3.
- Patten T. (2016), *“Creative?”... “Entrepreneur?” – Understanding the Creative Industries Entrepreneur*, „Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Art”, Vol. 5, Issue 2.
- Pieter J. (1967), *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław.

- Potencjał Małopolskich Przemysłów Kreatywnych*, Departament Polityki Regionalnej, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2012.
- Radomska J. (2017), *Relacje międzyorganizacyjne jako podstawa przewagi konkurencyjnej w branży kreatywnej*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 24.
- Ramaswamy V., Guillard F. (2010), *Building the Co-Creative Enterprise*, „Harvard Business Review”, october.
- Rozwój sektorów kreatywnych*, Program Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, 2017.
- Snieska V., Normantiene A. (2012), *Development of Creative Economy in Lithuania*, „Economics and Management”, No. 17(1).
- Szara K., Wojtowicz P. (2016), *Sektor kreatywny w Polsce – stan i znaczenie*, „Przedsiębiorstwo i Region”, nr 8, s. 7-21.
- Turner R., Topalian A. (2002), *Core Responsibilities of Design Leaders in Commercially Demanding Environments*, Design Leadership Forum Inaugural Session, London.
- Veryzer R.W. (2000), *Design and Consumer Research*, „Design Management Journal. Academic Review”, Vol. 1, Issue 1.
- Wu Y., Wu S. (2016), *Managing Ambidexterity in Creative Industries: A Survey*, „Journal of Business Research”, No. 69.
- Wytrązek W. (2011), *Działalność twórcza i artystyczna jako szczególne przypadki działalności gospodarczej* [w:] H. Gronkiewicz-Waltz, K. Jaroszyński (red.), *Europeizacja publicznego prawa gospodarczego*, C.H. Beck, Warszawa.

#### **DESIGN MANAGEMENT AS A TOOL FOR THE ARTISTIC SECTOR – UPGRADE OF CREATIVE MODERN ARTIST WORKSHOP**

**Summary:** In the article there was a thesis that modern artist tend to have non-artistic deficits, resulting in problems in finding a market, can overcome this phenomenon artists teaching at the university level design management. The study was divided into theoretical and practical parts. In the first part the theoretical description of the cause of the problem and the essence of design management, the creative sector, the contemporary artist-creator and his workshop are described. The practical part of the article aims at presenting the results of participant observations of a contemporary artist, which was conducted in the years 2002-2017. The case analysis concerns a sculptor operating on the Polish market. An integral part of the article is a summary.

**Keywords:** artist, creative sector, design management, creative workshop.