

Wzornictwo przemysłowe – element wzrostu konkurencyjności gospodarki  
The Industrial Design – Part of the Growth of a Competitive Economy

**O WZORNICTWIE PRZEMYSŁOWYM**  
**definicje, procedury, korzyści**

O WZORNICTWIE PRZEMYSŁOWYM  
definicje, procedury, korzyści

Sukces nowego produktu na rynku jest uzależniony od wielu czynników. Wpływają na niego m. in. elementy rynkowe (dobrze zdefiniowana potrzeba i odbiorca), odpowiednia cena, reklama, sposób dystrybucji, jakość, zaawansowanie technologiczne, atrakcyjność ideowa i formalna oraz innowacyjność. Błędy popełnione na jednym z ww. pól mogą spowodować porażkę produktu na rynku. Dlatego trzeba otwarcie powiedzieć, że wzornictwo nie jest jedynym i najważniejszym czynnikiem, od którego zależy sukces lub porażka przedsięwzięcia. Ale jest jego bardzo istotnym elementem. Wzornictwo przemysłowe ma bezpośredni wpływ na formę produktu, często wpływa na technologię, cenę, procesy organizacyjne towarzyszące produkcji, a coraz częściej na cechy innowacyjne produktu. W krajach skandynawskich powstała w ostatnich latach teoria „Design Ladder” („Drabina Designu”). Zgodnie z nią można wyróżnić następujące szczeble stosowania wzornictwa:

## W S T Ę P

- 1 Brak wzornictwa
- 2 Wzornictwo jako stylizacja
- 3 Wzornictwo jako element procesu
- 4 Wzornictwo jako element innowacji.

W najbardziej konkurencyjnych przedsiębiorstwach na świecie wzornictwo najczęściej jest stałym elementem procesu tworzenia nowego produktu, a coraz częściej uznawane jest za bardzo istotny element innowacyjności. Projektanci wzornictwa zazwyczaj uczestniczą tam w procesie powstawania nowego produktu już na etapie kreowania jego wizji. Mimo że sytuacja wzornictwa w Polsce ulega szybkiej poprawie, to wciąż najczęściej albo nie stosuje się tutaj designu, albo stosuje się je jako dodatek – element stylizacyjny. Niniejsze opracowanie ma na celu przybliżenie podstawowej wiedzy o wzornictwie, o procedurach towarzyszących projektantom i producentom decydującym się na współpracę i o niezbędnych elementach, które powinny być spełnione, aby ta współpraca zakończyła się sukcesem.

**C Z Y M   J E S T  
W Z O R N I C T W O  
P R Z E M Y S Ł O W E ?  
P O D S T A W O W E  
D E F I N I C J E  
I   O K R E Ś L E N I A**

Sztuka, sztuki użytkowe, projektowanie, projektowanie wzornictwa przemysłowego.

Polska tradycja kształcenia w dziedzinie wzornictwa przemysłowego umiejscawia wzornictwo w kręgu sztuki. Taki punkt widzenia jest atrakcyjny dla części projektantów i studentów z powodów raczej emocjonalnych niż racjonalnych. Tak najczęściej sytuuje projektowanie wzornictwa przemysłowego producent, handlowiec, specjalista od marketingu. W rozwoju sztuk użytkowych, a zwłaszcza wzornictwa przemysłowego z racji na jego masowy charakter i pole oddziaływania, coraz większą rolę odgrywają zagadnienia cywilizacyjne z zakresu ekologii, etyki, prawa, globalizacji lub lokalnej polityki społecznej. Jeżeli dodamy klasyczne zagadnienia estetyki, techniki, marketingu, zarządzania, ekonomii, socjologii otrzymamy rzeczywisty obszar oddziaływania wzornictwa na rozwój indywidualnych firm, gospodarki i życie społeczne.

To, co kilkadziesiąt i kilkanaście lat temu było deklaracją, teorią, manifestem wzornictwa, dziś jest obowiązującą zasadą, punktem wyjścia w rozważaniach na projekcie produktu. Upraszczenie, ignorowanie, ograniczanie czy wręcz negowanie zakresu zagadnień wchodzących w zakres wpływów projektanta wzornictwa przemysłowego stawia znak zapytania nad sensem pracy projektanta i współpracy z producentem.

Wzornictwo przemysłowe we wszystkich specjalizacjach jest tą specyficzną dziedziną, która łączy tak dalekie zawody jak technika, ekonomia, kultura materialna, sztuka, moda, ergonomia, ekologia czy socjologia. Projektowanie wzornictwa przemysłowego mimo bliskich związków ze sztuką ma charakter działalności racjonalnej opartej na właściwych metodach działania. Zwrot „proces projektowy” wywodzi się z metod

pracy inżynierskiej, ogólnej metodologii projektowania. Poszukiwanie, udoskonalanie, uniwersalizacja i indywidualizacja, szukanie prawidłowości i sprzeczności, poddawanie pod dyskusję oczywistych reguł jest wpisane w istotę zawodu projektanta wzornictwa.

Jest jednak jeszcze jedna specyficzna cecha, istota wzornictwa.

Tą cechą jest innowacyjność. Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań jest stałym i otwartym procesem, a nie jednorazową akcją. Gra w innowacyjność wymaga zrozumienia i determinacji inwestora oraz projektanta, a właściwie zespołu reprezentującego producenta i zespołu projektantów – z reguły są to działania zespołowe.

Jak zatem profesję o związkach z tyłoma specjalizacjami określają sami projektanci?

**DEFINICJE DESIGNU** Przedstawiamy kilka definicji designu, które wg nas najlepiej określają cechy zawodu, twórczości, działalności. Jednak jak widać na przytoczonych przykładach nie ma jednej uniwersalnej definicji, definicje buduje i modeluje czas.

*Wzornictwo przemysłowe jest działalnością twórczą, której celem jest określenie formalnych wartości przedmiotów wytwarzanych przez przemysł. Do tych wartości formalnych zalicza się cechy zewnętrzne produktów, ale przede wszystkim te strukturalne, funkcjonalne relacje, które przekształcają produkt jako system w spójną całość z punktu widzenia wytwórcy i nabywcy. Wzornictwo przemysłowe zmusza do objęcia wszystkich aspektów otoczenia człowieka uwarunkowanych przez i ukierunkowanych na produkcję przemysłową.*

**Thomas Maldonado** (definicja ICSID)

*Wzornictwo w najszerszym znaczeniu to całość kształt działalności prowadzącej do określenia tych cech wyrobów przemysłowych, które odpowiadają rozwojowi kulturalnemu społeczeństwa i warunkom użytkowania wyrobów, uwzględniając przy tym możliwości ekonomiczne i postęp techniczny.*

**Wanda Telakowska i Tadeusz Reindl** (1966)

*Wzornictwo przemysłowe to metoda działania czyniąca z pomysłu przedmiot, który można wyprodukować i z którego, dzięki jego atrakcyjności wizualnej i walorom użytkowym, można uczynić towar, czyli sprzedać.*

**Andrzej Przedpełski** (IWP 1986)

*Wzornictwo, a szczególnie wzornictwo przemysłowe może być rozumiane i uprawiane jako aktywność zawodowa o charakterze projektowym – interdyscyplinarna, lecz najsilniej*

*uwarunkowana zagadnieniami funkcjonalno-użytkowymi, technicznymi i ekonomicznymi, a skoncentrowana na nadawaniu formy produktom. Można ją nazwać inżynierią formy wyrobu.*

**Wojciech Wybieralski** (1999)

*Wzornictwo przemysłowe – działanie twórcze uwzględniające czynniki technologiczne, marketingowe, społeczne, kulturowe, ergonomiczne i ekologiczne, polegające na projektowaniu formy powielanych w produkcji przedmiotów.*

**Michał Stefanowski** (2005)

*Wzornictwo to skóra oblekająca technologię, technika jest na tyle niezrozumiała, że wymaga interpretacji.*

**Derrick de Kerckhove** (1993)

## DESIGN – CZYM JEST WZORNICTWO PRZEMYSŁOWE?

W miarę rozwoju i wpływu projektowania wzornictwa na życie społeczne i ekonomiczne powstają nowe definicje, określenia, opracowania uwzględniające specyfikę zawodu, jego zakres i miejsce w przestrzeni sztuki, kultury techniki, ekonomii.

Projektowanie wzornictwa, lub lepiej oddająca istotę w tym kontekście nazwa design, jest z jednej strony ilustracją naszego stylu życia, obyczajowości, wartości, z drugiej w coraz bardziej wyrafinowany sposób je komunikuje, podpowiada, ukazuje problemy cywilizacji jak: zaśmiecanie, oszczędność energii, problemy społeczne czy zdrowy styl życia.

Projektowanie wzornictwa jest pomostem między techniką, strategią komercyjną a stylem i jakością życia. Celem projektowania jest zauważenie, zdefiniowanie i twórcze rozwiązanie problemu. Kreacja twórcy, projektanta ma to ułatwić ale nie zdominować.

### Określenia prawne

Sytuację z lat ubiegłych doskonale opisał prof. Jerzy Ginalski w opracowaniu „Polityka państwa na rzecz rozwoju wzornictwa przemysłowego jako instrumentu wzrostu konkurencyjności przemysłu”. Obecnie regulacje unijne wpływają na sprecyzowanie określeń dotyczących profesji projektanta wzornictwa przemysłowego.

Zacznijmy od prawnego punktu widzenia profesji projektanta wzornictwa przemysłowego. W tym celu należy sięgnąć do dwóch źródeł. Definicja prawna Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, opisuje zawód projektanta wzornictwa przemysłowego w sposób możliwie szeroki i otwarty.

W Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług określenia wzornictwo przemysłowe nie ma, a zawód projektanta wzornictwa przemysłowego określa kod 7487B – pozostałe niesklasyfikowane usługi komercyjne co bardzo utrudnia

dyskusję przy rejestracji działalności gospodarczej lub spółki.

Na stronie: [www.praca.gov.pl](http://www.praca.gov.pl) znajdujemy:

Nazwa: **Projektant wzornictwa przemysłowego**

Kod: **245207**

Synteza: Opracowuje projekty różnego rodzaju wzorów przemysłowych przedmiotów powszechnej konsumpcji, takich jak: meble, odzież, maszyny i urządzenia przemysłowe, środki produkcji (narzędzia pracy), środki transportu, o walorach artystycznych, funkcjonalnych i użytkowych.

### Zadania zawodowe:

- projektowanie artystyczne wzorów przemysłowych, do seryjnej produkcji, wyrobów użytku codziennego z różnych tworzyw: drewna, metalu, tkanin, tworzyw sztucznych itp., zgodnie z koncepcją artystyczną, zasadami ergonomii, wymogami techniki, przemianami życia współczesnego oraz potrzebami rynku;
- modelowanie wyrobu lub nadzór nad jego wykonawstwem;
- obliczanie wymiarów projektowanego wyrobu, dobór tworzyw itp.;
- inspirowanie i ukierunkowywanie wzornictwa w branżach przemysłowych (tekstylii, odzież, obuwie, meble, opakowania, reklama produktów itp.);
- ocenianie poziomu wzornictwa wyrobów powszechnej konsumpcji z punktu widzenia ich walorów artystycznych i użytkowych; badanie prototypów wzorów przemysłowych;
- współpraca z producentem lub potencjalnym użytkownikiem wyrobu, obejmująca seryjne możliwości produkcji projektowanego wyrobu, rodzaj tworzywa, aktualne potrzeby rynku;

- śledzenie najnowszych tendencji i przemian zachodzących we wzornictwie projektowanych wyrobów.

#### **Dodatkowe zadania zawodowe:**

- uczestnictwo w procesie programowania produktu przez nadzorowanie produkcji wyrobu seryjnego, czuwanie nad estetyczną i artystyczną stroną produkowanych wyrobów;
- branie udziału w pokazach, konkursach i wystawach krajowych i zagranicznych prezentujących projektowane wzory przemysłowe;
- prowadzenie działalności dydaktycznej i naukowej w zakresie wzornictwa przemysłowego.

### **ROZPORZĄDZENIE MINISTRA GOSPODARKI I PRACY**

Z dnia 8 grudnia 2004 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz.U. z dnia 16 grudnia 2004 r.)

Na podstawie art. 36 ust. 8 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. Nr 99, poz. 1001) zarządza się, co następuje:

§ 1. Określa się klasyfikację zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy, zwaną dalej „klasyfikacją”, stanowiącą załącznik do rozporządzenia.

#### **245 Specjaliści kultury i sztuki**

##### **2451 Literaci, dziennikarze i pokrewni**

- 245101 Dziennikarz
- 245102 Edytor materiałów źródłowych
- 245103 Fotoedytor
- 245104 Krytyk artystyczny
- 245105 Pisarz
- 245106 Redaktor programowy
- 245107 Redaktor wydawniczy
- 245108 Scenarzysta
- 245190 Pozostali literaci, dziennikarze i pokrewni

#### **2452 Artysci plastycy**

- 245201 Artysta fotografik
- 245202 Artysta grafik
- 245203 Artysta malarz
- 245204 Artysta rzeźbiarz
- 245205 Konserwator dzieł sztuki
- 245206 Kostiumograf
- 245207 Projektant wzornictwa przemysłowego
- 245208 Scenograf
- 245290 Pozostali artyści plastycy

Obecnie SPFP (Stowarzyszenie Projektantów Form Przemysłowych) konsultuje z Europejskim Biurem Stowarzyszeń Projektantów - BEDA ustalenia dotyczące europejskich definicji zawodu - działalności projektowania wzornictwa przemysłowego. Proponowana a obowiązująca od 2008 roku klasyfikacja i definicja jest następująca:

- Dział **74 POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ PROFESJONALNA, NAUKOWA I TECHNICZNA**
- **74.1 USŁUGI W ZAKRESIE SPECJALISTYCZNEGO PROJEKTOWANIA**
- **74.10 USŁUGI W ZAKRESIE SPECJALISTYCZNEGO PROJEKTOWANIA**
- **74.10.1** Usługi w zakresie specjalistycznego projektowania wnętrz, projektowania przemysłowego, itp.
- **74.10.11** Usługi opracowywania projektów wystroju wnętrz i dekoracji
- **74.10.12** Usługi w zakresie projektowania przemysłowego
- **74.10.19** Usługi w zakresie pozostałego specjalistycznego projektowania

Wyjaśnienie

**74.10.Z** Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania. Podklasa ta obejmuje:

- projektowanie wzornictwa tkanin, odzieży, obuwia, biżuterii, mebli i pozostałego wystroju i dekoracji wnętrz oraz pozostałe wzornictwo wyrobów użytku osobistego i gospodarstwa domowego,

- projektowanie przemysłowe, tj. tworzenie i rozwój projektów i specyfikacji, które optymalizują użytkowanie, wartość i wygląd wyrobów, włącznie z określeniem materiałów, mechanizmów, kształtu, koloru i wykończeniem powierzchni wyrobu, biorąc pod uwagę cechy i potrzeby użytkowników, bezpieczeństwo, popyt, sposób dystrybucji, użytkowanie i konserwację,
- działalność projektantów graficznych,
- działalność dekoratorów wnętrz.

Podklasa ta nie obejmuje:

- projektowania i programowania stron internetowych, sklasyfikowanego w 62.01.Z,
- projektowania architektonicznego, sklasyfikowanego w 71.11.Z,
- projektowania inżynierskiego, tj. zastosowania praw fizycznych i zasad inżynierskich w projektowaniu maszyn, materiałów, instrumentów, konstrukcji, procesów i systemów, sklasyfikowanego w 71.12.Z.

### **Sztuka, projektowanie, projektowanie wzornictwa, specjalizacje...**

Sztuki piękne, sztuki plastyczne, sztuki użytkowe, projektowanie, projektowanie wzornictwa przemysłowego, specjalizacje. Taki podział wg wytycznych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego można przyjąć jako wstęp do sprecyzowania miejsca projektowania wzornictwa przemysłowego na mapie sztuk i profesji.

Dziedzina

- Sztuki plastyczne

Dyscypliny

- Sztuki piękne i sztuki użytkowe

Kierunek

- Wzornictwo przemysłowe

Specjalizacja

- Projektowanie produktu – produkty konsumpcyjne, produkty inwestycyjne

- Projektowanie komunikacji wizualnej – identyfikacja graficzna firm i produktu, wydawnictwa, materiały wspomagające sprzedaż, strony WWW, projektowanie opakowań – projekty opakowań z papieru, tworzyw sztucznych, metalu i innych materiałów
- Projektowanie mody i tkanin
- Projektowanie mebli, szkła, ceramiki
- Projektowanie i produkcja unikatów
- Nowa specjalizacja to projektowanie społeczne.

Na wstępie opisaliśmy zagadnienia jakie składają się na obszar zainteresowań projektowania wzornictwa, jak je określić gdzie przebiegają granice, co jest racjonalne a co emocjonalne? Jak obronić twierdzenie, że wzornictwo to innowacyjność?

### **Obszary zainteresowania wzornictwa – innowacyjność i plastyka (forma)**

Wzornictwo rozumiane jako aktywność twórcza, zawierająca cechy sztuki z jej pewną niedookreślonością, ma jak się wydaje ex definitione charakter innowacyjny (tak przynajmniej lubią widzieć sprawę projektanci). Podobnie ujmuje zagadnienie prawo autorskie. Istotą każdego opracowania jest jego autorski, oryginalny i unikalny charakter, co ma odzwierciedlenie w umowie o dzieło, jest jej warunkiem.

Punktem wyjścia w rozważaniach prof.

Wojciecha Wybieralskiego nad istotą innowacyjności jest dynamiczny charakter zmian otoczenia. To, co było ważne dawniej, dziś przestaje się liczyć, co było drogie, zaczyna być tanie, co było potrzebne, staje się anachroniczne. Innowacyjność dla projektanta wzornictwa i jego klienta to refleksja, wniosek z metodycznej obserwacji świata, obiektu projektowanego, jego otoczenia produkcyjnego, rynkowego i społecznego. Innowacyjność zaczyna się od dostrzeżenia i zdefiniowania problemu a tak właśnie brzmią dwa pierwsze punkty w większości opracowań, strategii czy teorii wzornictwa nowego produktu.



Wzornictwo przemysłowe nie jest jedynym elementem procesu budowy produktu innowacyjnego. Najczęściej do takiego programu z reguły długotrwałego projektant lub zespół projektowy jest zapraszany jako siła zewnętrzna. Jednak w pewnych typach organizacji czy wręcz polityki przedsiębiorstwa może być centralnym elementem struktury. Takie firmy jak Hansgrohe, IKEA, Bang Olufsen, BRAUN i wiele innych z idei nowego produktu i najwyższej klasy wzornictwa uczyniły misję i długofalową strategię. Innowacyjność wymaga stałych i zorganizowanych działań, jest procesem długofalowym i wielodyscyplinarnym.

W zasadzie każdy projekt jest w pewnym sensie nowym produktem i może być innowacją, jednak poszukując definicji, opisując kryteria, według których określamy nowy produkt, musimy ustosunkować się do drugiego nieodłącznego elementu procesu – procedury budowy nowego produktu. Wiadomo, że nie każdy nowy produkt może być innowacyjny, nie każda innowacja ma szansę na realizację. Zadaniem projektanta i producenta, zespołów projektowych jest zbudowanie procesu budowy nowego produktu tak, aby decyzje projektowe, nie krępując ducha twórczego projektantów, prowadziły do optymalnych rozwiązań.

Wśród innowacji wzorniczych możemy wyróżnić:

- 1** Innowacje w dziedzinie formy (kształtu, wyglądu) wyrobu występujące w trzech odmianach (poziomach, stopniach złożoności). Na tym obszarze rola wzornictwa jest zdecydowanie dominująca. Stanowi to *differentia specifica* wzornictwa, które zajmuje się głównie interpretacją wizualno-formalną pozostałych elementów składowych (czynników) tworzących produkt.
- a** Całkowita nowość kształtu będąca odbiciem całkowitej nowości produktu.
- b** Modernizacja głęboka, polegająca na zmianie kształtu, lecz w ramach pewnej stosowanej już zasady budowy lub konwencji stylistyczno-estetycznej.
- c** Modernizacja powierzchniowa (przeprojektowanie), korekta kształtu i kolorystyki przy prawie całkowitym zachowaniu istoty użytkowej, technicznej i sytuacji rynkowej produktu (tzw. płytki restyling, face lifting).
- 2** Innowacje funkcjonalno – użytkowe wynikające z analiz użytkowo – ergonomicznych oraz obserwacji potrzeb i upodobań użytkowników. Mogą wynikać także z nowych koncepcji użytkowo-eksploatacyjnych, myślenia w kategoriach cyklu życia wyrobu (w tym ekologicznych) oraz społecznych
- 3** Innowacje, których źródłem (powodem egzystencji) jest pojawienie się nowych możliwości technicznych tak w zakresie konstrukcji, jak i technologii materiałowo-produkcyjnych.
- 4** Innowacje rynkowe, wynikające z potrzeb rynku określonych poprzez badania, występujące w ścisłym powiązaniu z marketingiem i reklamą obejmują dywersyfikację produktów, budowanie nowych rynków, tworzenie nowych asortymentów.
- a** Impulsem tych innowacji są czynniki marketingowe i produkcyjne. W pewnym stopniu innowacje tego rodzaju sumują elementy poprzednich trzech innowacji. Kolejnym, poza innowacyjnością produktową, obszarem działalności wzornictwa jest udział w tworzeniu wizualnego oblicza marek i tzw. identyfikacji wizualnej w zakresie grafiki i kolorystyki oraz systemów ich stosowania. Przedsiębiorstwo, które chce zaistnieć na rynku, co więcej, odnieść na nim sukces, musi, wprowadzając

nowy produkt (lub gamę produktów), za-inwestować równoległe w swój całościowy obraz wizualny, a mówiąc szerzej, w proces komunikacji z rynkiem. Wzornictwo w tym ujęciu jest rozumiane szeroko jako projektowanie ogólne, które obejmuje wszelkie aspekty powstawania i egzystencji wyrobu ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień użytkowych oraz ich zapisu w formie – nadaniem postaci plastycznej (formy). W tym rozumieniu jest ono ściśle zintegrowane z innymi rodzajami badań i projektowań i dotyczy nie tylko samego produktu, lecz także struktur produktów, procesów użytkowania i eksploatacji oraz różnorodnych kontekstów, w jakich te produkty występują (społeczno-kulturowych, gospodarczo-politycznych i innych).

- b W drugim, węższym rozumieniu wzornictwo jest właściwie tylko projektowaniem plastycznym, budowaniem formy wyrobu uwarunkowanej estetycznie. Ogranicza się ono do obróbki plastycznej danych dostarczonych przez inne branże mające udział w powstawaniu wyrobu. W takiej sytuacji można je nazwać – inżynierią formy. Nadawanie kształtu przedmiotom użytkowym odbywało się zawsze, odkąd człowiek zaczął używać narzędzi. Wynikało ono po prostu z funkcji oraz możliwości technicznych jej realizacji. Prawdopodobnie nieco później zaczęto nadawać mu intencjonalną pod względem plastycznym i uwarunkowaną estetycznie (społecznie, kulturowo) formę (wraz z dekoracją dodaną). Wzornictwo w rozumieniu węższym (b) zaistniało w latach 20. i 30. ubiegłego wieku. Idee wzornictwa w rozumieniu szerszym (a) pojawiły się znacznie później, pod koniec XX wieku, najwcześniej w latach 70.

Oczywiście ani jeden, ani drugi z zaprezentowanych modeli nie funkcjonuje w rzeczywistości w postaci skrajnej. Realizowane są natomiast warianty pośrednie zależne od sytuacji użytkowych, gospodarczych, poziomu techniki i wielu innych czynników oraz przekonań, wiedzy i emocji autora lub zespołu realizującego dane przedsięwzięcie. Nie należy także zapominać o innych podziałach silnie warunkujących formę produktu, takich jak rodzaje produkcji: jednostkowa, rzemieślnicza, manufakturowa, mała, średnio i wielkoseryjna, masowa, tzw. high-tech oraz realizowana w technikach tradycyjnych lub mieszanych.

### **Rola wzornictwa w procesie budowy nowego produktu, korzyści**

W podsumowaniu możemy określić wzornictwo jako jeden z podstawowych, niezbędnych elementów procesu budowy nowego produktu.

Proces projektowania wzornictwa uwzględnia wszystkie i poszerza o nowe aspekty proces marketingowy projektowania nowego produktu. Estetyka, jeden z głównych wyróżników procesu projektowania, jako czynnik indywidualny, nie poddający się uproszczonym przepisom i poradnikom najlepiej podkreśla, łączy cechy nowego produktu.

Co jest najważniejsze w procesie decyzyjnym, procesie realizacji projektu? Sądzę, że świadomość procesu, jego następstw i złożoności, w którym uczestniczy producent i projektant.

### **Korzyści wynikające ze stosowania wzornictwa w procesie projektowania produktu.**

Wzornictwo posiada ściśle powiązania z gospodarką. Umiejętne wykorzystywanie wzornictwa w procesie produkcji jest odzwierciedleniem poziomu rozwoju gospodarczego danego kraju. Dziedzina ta może być istotnym bodźcem rozwoju przemysłu i konkurencyjności gospodarki.

Najdynamiczniej rozwijające się sektory gospodarki w Unii Europejskiej to przemyśle kreatywne. Wzornictwo generuje wysoki poziom PKB, kreuje stałe miejsca pracy, posiada wysoki współczynnik innowacyjności, wpływa na stosowanie w procesie produkcyjnym nowych technologii i kreatywnych rozwiązań.

Zapewnienie możliwości tworzenia (dzięki ośrodkom badawczo-rozwojowym) nowych produktów w instytucjach otoczenia biznesu wpływa na rozwój kraju. Do rozwoju przedsiębiorczości oraz tworzenia konkurencyjnych na rynku europejskim produktów przyczynić się może przede wszystkim tworzenie produktów innowacyjnych.

Wzornictwo przemysłowe jest dziedziną interdyscyplinarną. Znajduje się między światem techniki (produkcji) a światem marketingu (sprzedaży). Efektem pracy projektanta jest nadana przedmiotowi forma. Mądrze i ergonomicznie zaprojektowane formy przedmiotów sprawiają, że ich użytkowanie jest wygodne i łatwe. Pięknie zaprojektowane formy mogą mieć korzystny wpływ na rozwój kulturowy osób, które z nimi na co dzień obcuje i które przebywają w dobrze zaprojektowanym otoczeniu. Dobrze zaprojektowane otoczenie i dobrze zaprojektowane produkty mają wpływ na wizerunek państwa, z którego pochodzą. Dobre wzornictwo uwzględnia ergonomię, dzięki czemu powstają przedmioty ułatwiające życie i mające wpływ na zdrowie użytkowników. Projekty wzornicze przemysłowe od strony technicznej, materiałowej i uwzględniające uwarunkowania technologiczne producenta mają istotny wpływ na koszty wytwarzania. Projekty uwzględniające uwarunkowania rynkowe mogą mieć kluczowy wpływ na poziom sprzedaży produktu i przyczynić się do jego sukcesu na rynku. Wzrost konkurencyjności firmy ma bezpośredni wpływ na wzrost produkcji, a ta z kolei na wzrost zatrudnienia

### **Elementy strategii projektowej wpływające na obraz państwa:**

- Wzmacnianie identyfikacji narodowej i polepszanie wizerunku państwa;
- Wzrost poziomu edukacji;
- Podnoszenie jakości życia i wzrost zażyłości;
- Poprawa wyglądu środowiska;
- Oddziaływanie wzornictwa na zachowania jednostek i społeczności.

### **Ekonomia:**

- Wzornictwo jest elementem strategii gospodarczej prowadzącej do ekonomicznego wzrostu.
- Coraz wyraźniejsza jest tendencja przesuwania produkcji na wschód z powodu niższych kosztów produkcji. Inwestycje w sektor badawczo-rozwojowy (w tym we wzornictwo) są strategicznym celem państw europejskich. W sektorze produkcyjnym Europa nie może wygrać konkurencji ze wschodem. W sektorze projektowym konkurencja jest możliwa i konieczna.
- Stosowanie wzornictwa zwiększa zyski z eksportu.
- Stosowanie wzornictwa wzmacnia skuteczność i międzynarodową konkurencyjność sektora biznesu.
- Wzornictwo wspomaga przedsiębiorczość.
- Tworzy nowe miejsca pracy i pomaga w aktywizacji zawodowej.

**N O W Y P R O D U K T** Nowy produkt, innowacja, wzornictwo – te trzy określenia stanowią związek logiczny. O ile celem nowego produktu jest innowacja, to proces projektowania wzorniczego produktu jest metodą, środkiem do jej wdrożenia. Firmy chcące osiągnąć sukces na rynku, a nawet chcące utrzymać swą pozycję, muszą stosować innowacje produktowe. Kreacja nowego produktu jest nieodłącznie związana z zastosowaniem wzornictwa przemysłowego jako elementu strategii. I mimo że wzornictwo nie jest jedynym uczestnikiem procesu budowania nowego produktu, to bezwzględnie jest kluczowym elementem sukcesu.

Jeżeli przyjmiemy definicję J. Dietla to – „nowym produktem może być tylko ten, który został uznany za nowy produkt przez konsumentów lub innych finalnych nabywców”<sup>1</sup>. Innowacja.

Inni autorzy<sup>2</sup> określili innowację jako „ideę, nowy produkt lub element technologii, opracowane, zaoferowane klientom, którzy uważają je za nowe lub nowatorskie”

Zatem można uznać, że każde opracowanie nowego produktu jest, a przynajmniej powinno być, innowacją, a wzornictwo przemysłowe ze swej istoty jest najlepszym medium do ich wdrażania.

Wzornictwo, nawiązując do wymienionej definicji Derricka de Kerckhove „Wzornictwo to skóra oblekająca technologię, technika jest na tyle niezrozumiała, że wymaga interpretacji”, materializuje zarówno wymagania rynkowe, techniczne, funkcjonalne, użytkowe czy społeczne. Słowo technologia w tym znaczeniu znaczy więcej niż technika, to zarówno uwzględnianie techniki i inżynierii, jak i mechanizmów rynkowych, społecznych i ekonomicznych oraz zagadnień ekologicznych i ergonomicznych.

W przypadku nowych produktów mamy do czynienia z podstawowym podziałem innowacji na absolutne – nowość w skali światowej i wtórne – polegające na mniej lub bardziej twórczej modernizacji istniejących produktów. W praktyce najczęściej mamy do czynienia z tym drugim charakterem innowacji. Projektowanie wzornictwa przemysłowego rozumiane jako proces jest doskonałym narzędziem do wprowadzania modernizacji.

W tym procesie jest wiele niebezpieczeństw i ryzyka biznesowego a proces wymaga racjonalnego podejmowania decyzji, jednak prowadzony zgodnie z indywidualnym planem. Pozawala na osiągnięcie:

- Innowacji produktu
- Pozytywnej identyfikacji produktu
- Budowy wizerunku firmy jako innowacyjnej
- Wzrostu kultury wewnętrznej firmy

Z punktu widzenia określenia stopnia nowości możemy wyróżnić:

- Całkowicie nowe produkty (nowość na skalę światową).
- Produkty udoskonalone o wyższej jakości w stosunku do poprzednich.
- Produkty zmodyfikowane o istotnie zmodyfikowanych cechach jakościowych w stosunku do poprzedniej wersji.
- Produkty pozornie zmodyfikowane, w których dokonano niewielkich zmian technologicznych, ale osiągnięto efekt zmian estetycznych.

Wiele firm nie mających pomocy projektanta ogranicza się do pozornej modyfikacji formy produktu, często bez zrozumienia jej ekspresji, funkcji czy techniki. Jest to typowe i niestety częste, produkowanie kolejnego pseudo nowego produktu, a dosłownie zaśmiecanie rynku kolejnym nie nowym produktem. W konsekwencji osłabianiem konkurencyjności.

<sup>1</sup> J. Dietl „Marketing” PWE 1985

<sup>2</sup> Ph. Kother, G. Armstrong, J.V. Vong – „Marketing. Podręcznik europejski”, 2002

Wracając do kryteriów określenia nowego produktu, można znaleźć kilka podstawowych przyczyn, dla których firmy wprowadzają innowacje - nowy produkt:

- Dążenie do wykreowania pozytywnego wizerunku firmy, która chce się dodatnio wyróżnić na tle konkurencji.
- Osiąganie określonych zysków.
- Szybkie zmiany w nauce i w technologii, które wywierają presję na firmę, aby dostosowała się do warunków konkurowania.
- Ciągłe dostosowanie do determinujących nowe potrzeby zmian demograficznych i zmian społeczno-psychologicznych nabywców.
- Regulacje rządowe, międzynarodowe wymuszające zmiany lub zaprzestanie wytwarzania produktów, np. szkodliwych dla środowiska.

Nieco inaczej nowy produkt określimy z punktu widzenia oczekiwań klienta – odbiorcy, będą to:

- Wyższa jakość techniczna (lepsze parametry, niezawodność, nowe funkcje).
- Dostarczanie korzyści ekonomicznych użytkownikowi (niższe koszty eksploatacji).
- Spełnianie wymogów z zakresu ergonomii, bezpieczeństwa, ekologii.
- Zaprojektowanie zgodne z najnowszymi trendami techniki, mody, estetyki czy stylu życia.

Wszystkie powyżej wymienione czynniki uwzględniane są w procesie projektowania wzornictwa nowego produktu. Wytyczne strategii marketingowej i analizy w procesie projektowym pokrywają się i uzupełniają.

Trudniejsze do założenia i realizacji jest ustalenie kryterium wpływu nowego produktu na zmianę wzorców zachowań użytkowników.

Wzornictwo produktu przez pierwsze dziesięciolecie kreowało estetykę, formę i funkcję, lata 30. to początki wzornictwa będącego częścią strategii marketingowej i kreacji marki, lata 90. to wzornictwo poszerzające swój obszar o wpływ na zachowania społeczne. Oczywiście wzornictwo zawsze wpływało na te obszary, jednak z czasem poszczególne zjawiska występowały coraz bardziej świadomie, stawały się priorytetem w egzystencji produktu.

Wzbogacono kryteria podziału nowych produktów ze względu na zmianę wzorców zachowań użytkowników. E.N. Berkowitz, R.A. Karin i W. Rudelius wyróżnili trzy kategorie nowych produktów<sup>1</sup>:

- 1 Ciągłe innowacje produktowe, czyli takie produkty, które nie wymagają zmian wzorców zachowań użytkowników (kolejne zmiany modeli samochodów, najnowsze kosmetyki czy chemia gospodarstwa).
- 2 Dynamiczne innowacje produktowe, czyli takie nowe produkty, które zmieniają rutynowe zachowania użytkowników, lecz nie w sposób radykalny (zmiany modeli samochodów wyrażające styl bycia, możliwość czy charakter właściciela, aparat cyfrowy, narty nowszej generacji).
- 3 Nieciągłe innowacje produktowe, czyli takie nowe produkty, które kreują nowe wzorce zachowań użytkowników (mp3, snowboard, najnowszy telefon komórkowy, palmtop itd.).

Tak różnorodne kryteria oceniające istotę innowacyjności i nowego produktu mają za zadanie sprecyzować pozycję, strategię producenta, a zatem pozycję i wymagania wobec projektanta. Dlatego świadoma współpraca projektanta i producenta odnosi się do wszystkich wymienionych poniżej motywacji uruchomienia procesu budowy nowego produktu:

1 N. Berkowitz, R.A. Karin i W. Rudelius – „Marketing Richard D. Irvin”, Boston 1989

- Budowa pozytywnego wizerunku firmy na tle konkurencji.
- Wsparcie strategii pozycjonowania produktu
- Osiąganie określonych zysków.
- Wdrażanie osiągnięć nauki i technologii.
- Uwzględnianie procesów społecznych i demograficznych.
- Reagowania na wymagania prawne.
- Uwzględnianie najnowszych trendów mody, estetyki i stylu życia.

### Proces projektowy budowy nowego produktu

Program, proces, strategia nowego produktu są bardzo ryzykownym przedsięwzięciem. Wymagają wielu działań i etapów, które pozwalają przeprowadzić procedurę zaprogramowania, zaprojektowania, wdrożenia i wprowadzenia na rynek nowego wyrobu. Im poważniejsze zmiany i wyższe kryteria w ocenie nowego produktu, czyli im większa innowacyjność produktu, tym ryzyko, ale również i zyski większe. Większe są też wymagania wobec projektanta lub częściej zespołu projektowego.

Marketingowy program wdrożenia nowego produktu, jego etapy wykazują podobieństwo do procesu wzorniczego projektowania nowego produktu. Można uznać, że oba procesy się uzupełniają. W dużych firmach, korporacjach procedury analityczne, decyzyjne, realizacji opracowania programu nowego produktu z reguły stanowią know-how i tajemnicę firmy. W dobrze zbudowanym zespole w skład którego wchodzi a często są liderami projektanci wzornictwa pierwszym zadaniem jest zbudowanie indywidualnego procesu budowy i wdrożenia nowego produktu.

Praca nad projektem nowego produktu jest pracą zespołową, dlatego ważne w niej są zarówno kryteria z zakresu kompetencji zawodowych, jaki i z zakresu zarządzania projektem, psychospołecznych możliwości członków zespołu.

Z jakich etapów składa się proces budowy nowego produktu z punktu widzenia strategii marketingowej?

To oczywiście zależy od wiedzy, kreatywności, doświadczenia zespołu marketingu, kierownika produktu czy często szefa firmy. Bardzo często nie ma czasu na rzetelną ocenę sytuacji rynkowej. Podejmowane działania i decyzje są rutynowe, niezdeterminowane „ideologią” nowego produktu czy innowacyjności. Właśnie projektanci wzornictwa z profilem wykształcenia stanowiącym pomost między marketingiem, techniką, humanistyką i sztuką stanowią doskonale uzupełnienie zespołu nowego produktu. Dlatego tak ważne jest, aby projektant od początku, tj. od momentu opracowywania strategii, w odpowiednim stopniu uczestniczył w programie budowy nowego produktu. W praktyce współpracy dużych firm i studiów projektowych ten etap powierza się studiom projektowym wyposażonym w odpowiednie narzędzia i...obiektywizm. W polskiej praktyce coraz częściej pojawiają się takie przypadki głównie przy współpracy producent - agencja reklamowa / marketingowa - projektant.

Jak przebiega proces z punktu widzenia technik marketingowych?

Podstawowe etapy procesu budowy nowego produktu:

- Poszukiwanie idei nowego produktu.
- Selekcja idei nowego produktu.
- Opracowanie i testowanie koncepcji nowego produktu.
- Analiza ekonomiczno-finansowa koncepcji nowego produktu.
- Testowanie prototypów, serii próbnej nowego produktu.
- Testy marketingowe nowego produktu.
- Wprowadzenie na rynek nowego produktu i jego komercjalizacja.

Jak widać przy uszczegółowieniu zakresu powyższych etapów okaże się, że niemal w każdym punkcie obecność projektanta jest pożądana a informacje z nich wynikające tworzą założenia projektowe. Jeżeli zespół projektantów wzornictwa we wczesnych etapach jest częścią zespołu budującego nowy produkt, procedury budowy nowego produktu są bardziej szczegółowe:

- Analiza rynku konkurencji, zachowań, stylu życia, otoczenia.
- Poszukiwanie idei nowego produktu.
- Budowa kryteriów oceny nowego produktu.
- Selekcja idei nowego produktu.
- Opracowanie założeń nowego produktu (funkcjonalne, użytkowe, techniczne, rynkowe, itd.).
- Opracowanie i testowanie koncepcji nowego produktu.
- Analiza ekonomiczno-finansowa koncepcji nowego produktu.
- Projekt wzorniczy nowego produktu<sup>1</sup>.
- Prezentacja projektu i ocena według określonych kryteriów.
- Wykonanie dokumentacji projektu i oddzielnej dokumentacji do realizacji prototypu.
- Wdrożenie prototypu, również z nadzorem projektanta wzornictwa.
- Testowanie prototypów, serii próbnej nowego produktu.
- Testy marketingowe nowego produktu.
- Opracowanie strategii materiałowych i promocyjnych wspierających sprzedaż.
- Wprowadzenie na rynek nowego produktu i jego komercjalizacja.

<sup>1</sup> Bardzo często na tym etapie rusza opracowanie koncepcji opakowania 3D, a nie tylko jego grafiki.

Bez względu na to według jakich kryteriów podejmie się decyzję o wdrożeniu nowego produktu, wskazane jest, aby zespół projektowy jak najwcześniej uczestniczył w tym procesie. Pozwala to poszerzyć horyzonty, uwzględnić nowe aspekty, wizualizować to, o czym się rozmawia, a czego jeszcze nie ma.

### **Metody poszukiwania idei nowych produktów**

Wdrożenie nowego produktu jest ostatnim etapem procesu, jednak na efekty rzutują już pierwsze decyzje, które podejmuje inwestor. Wielokrotnie powtarzana jest w środowiskach projektantów teza o ścisłym związku jakości projektu, jego innowacyjności z etapem, na którym zostanie zatrudniony projektant lub zespół projektowy.

Im wcześniejszy etap zaangażowania projektanta wzornictwa lub zespołu projektowego, tym większe szanse na kompleksowe opracowanie idei nowego produktu i wyższy poziom innowacyjności.

W innym ujęciu, proces projektowania nowego produktu jest koordynacją procesów marketingowych poszukiwania idei i budowy strategii nowego produktu, jego idei estetyki formy i funkcji oraz procesów inżynierskich zajmujących się wdrożeniem produkcyjnym. Obszar pracy projektanta obejmuje procesy marketingowego i inżynierskiego wdrożenia nowego produktu, uzupełniając je o zagadnienia społeczne i artystyczne.

Według prof. Janusza Pawłowskiego<sup>2</sup> pełny zakres działań projektanta to:

- Spostrzeżenie potrzeby.
- Sformułowanie problemu.
- Koncepcje rozwiązania problemu.
- Przewidywanie skutków.
- Wybór rozwiązania.

<sup>2</sup> J. Pawłowski - z odczytu na Międzynarodowej Wystawie Architektury Terra 1/75

- Sformułowanie zadań technicznych.  
Analiza możliwości technicznych.  
Koncepcje rozwiązań technicznych.  
Ocena kosztów realizacji.  
Wybór rozwiązania technicznego.  
Szczegółowy plan realizacji.
- Sterowanie realizacją.
- Ocena realizacji zadań technicznych.
- Kontrola skutków.
- Działania korekcyjne.
- Zaspokojenie potrzeby.

### Poszukiwanie informacji do budowy idei nowego produktu

Akceptacja wstępnej oferty jest podstawą do dalszych prac nad sprecyzowaniem planu projektu, założeń, zakresu i wyceny projektu zakończonych podpisaniem umowy. Na tym etapie prac najważniejsze jest zdobycie informacji. Według autorów opracowania „Zarządzanie Produktem”<sup>1</sup> idea nowego produktu to kreacja, pomysł, propozycja bądź sugestia posiadania przez produkt określonych atrybutów, które akceptują potencjalni nabywcy, i którzy za jego pomocą zaspokoją swoje potrzeby i oczekiwania. Innym kluczowym zagadnieniem jest zdobycie informacji. Źródła dzielimy według kryteriów pochodzenia informacji na wewnętrzne i zewnętrzne.

Wewnętrzne:

- Badania i rozwój
- Marketing i sprzedaż
- Produkcja – wytwarzanie i technologia
- Serwis techniczny i obsługa klienta
- Zaopatrzenie, zakupy i dostawy.

Zewnętrzne:

- Klienci
- Dostawcy
- Konkurencja

- Dystrybutorzy
- Ośrodki naukowo-badawcze
- Konsultanci
- Wystawy, salony, targi, konferencje.

Wartością informacji jest ich obiektywizm i prawidłowa selekcja chroniąca przed zjawiskiem szumu informacyjnego. Często jest to początkowe i trudne zadanie projektanta.

Projektanci, rozbudowane zespoły projektowe w dużych firmach są autorami lub współautorami procesów projektowych i wdrożeniowych nowego produktu. Zależnie od polityki firmy takie procesy obowiązują czasowo, są przygotowane dla danego produktu lub są długoterminowe i stanowią obowiązującą w firmie procedurę.

W mniejszych przedsiębiorstwach czy przy współpracy z mniejszymi firmami obowiązującą praktyką powinno być opracowanie takiego procesu, strategii jako bazowego elementu dalszych prac projektowych. Niestety takie przypadki ciągle są rzadkie, z reguły producenci uznają ten etap za zbędny lub traktują wyrywkowe informacje działu sprzedaży, marketingu czy produkcji jako wystarczające.

Podstawą sukcesu każdego opracowania projektowego są:

- Informacje
- Konstrukcja procesu projektowego
- Prawidłowe sformułowanie problemu i poprawne założenia.

Kluczem do tych zagadnień są pytania. Pytania powinny być dostosowane do tematu, zakresu, charakteru zadania, rynku i organizacji firmy oraz powinny być podzielone na odpowiednie grupy zagadnień.

<sup>1</sup> „Zarządzanie Produktem” – praca zbiorowa PWE 2003, str. 199



Przykład ogólnych pytań informacyjnych.

0 firmie – organizacja

- 1 Organizacja firmy
- 2 Osoby decydujące o współpracy
- 3 Osoby przewidziane do współpracy i kontaktów
- 4 Działy, zespoły, osoby mające istotny wpływ na informacje niezbędne, zawarte w projekcie
- 5 Dotychczasowe doświadczenia ze współpracą z projektantem (firmą projektową) – uwagi.

0 firmie – projekt

- 1 Pozycja firmy na rynku
- 2 Udział w rynku
- 3 Charakterystyka produkcji
- 4 Jaki jest podstawowy cel zamówienia projektu?
  - a modernizacja
  - b zwiększenie sprzedaży
  - c budowa nowych produktów
  - d budowa nowej linii produktów
  - e inne
- 5 Jakie są dotychczasowe produkty – portfel produktów?
- 6 Jakie są dotychczasowe rynki i kanały dystrybucji?
- 7 Jaka jest konkurencja bliższa i dalsza?
- 8 Jaka jest strategia rozwoju części firmy (produktu), której dotyczy projekt?
- 9 Jak firma chce być postrzegana na rynku w wyniku zrealizowania i wdrożenia projektu?
- 10 Jaka jest polityka budowania marki firmy?
- 11 Skutki zaniechania prac projektowych.

0 produkcji

- 1 Lista produktów firmy z podziałem na serie, asortymenty, odmiany, gatunki
- 2 Lista produktów najlepszych, wiodących

- 3 Lista produktów słabo się sprzedających
- 4 Lista nowych produktów ostatnio wdrożonych
- 5 Przewidywane rozszerzenia portfela produktów
- 6 Ocena pozycji rynkowej projektowanych produktów
- 7 Lista konkurencyjnych produktów
- 8 Polityka budowania poszczególnych marek lub serii, asortymentów, linii
- 9 Lista ograniczeń:
  - a produkcyjnych np. nowe technologie
  - b normalizacyjnych np. ekologia, ergonomia
  - c rynkowych np. eksport
  - d finansowych
  - e prawnych i patentowych
  - f magazynowych
- 10 Lista możliwości:
  - a Nowe patenty, licencje
  - b Nowe materiały i technologie
  - c Inne np. dobre wzornictwo niestosowane przez konkurencję
- 11 Produkcja krajowa i eksportowa.

### **Budowa idei nowego produktu**

Metody poszukiwania koncepcji nowego produktu określa się jak metody twórczego myślenia lub twórczego rozwiązywania problemów.

Proces powstawania idei nowego produktu dzielimy na trzy fazy:

- 1 Ustalenia faktów
- 2 Tworzenia koncepcji
- 3 Znalezienia rozwiązania.

W szerszym ujęciu proces poszukiwania koncepcji rozbudowano do sześciu faz:

- 1 Ustalenia celu
- 2 Ustalenia faktów
- 3 Znalezienia problemu
- 4 Tworzenia koncepcji
- 5 Znalezienia rozwiązania
- 6 Znalezienia akceptacji.

Jedną z najczęściej stosowanych metod poszukiwania idei nowego produktu jest burza mózgów, opracowana w roku 1953 przez A.F. Osborna. Metoda polega na aktywności zespołowej uczestników prowadzonych przez lidera zapisującego pomysły na tablicy. W metodzie tej korzystamy pospołu z intuicji, pomysłowości, talentu i wiedzy. Przyjmuje się, że optymalny skład to 6-15 uczestników, gdzie 50-70% to specjaliści z danej dziedziny, 20-40% – specjaliści z dziedzin pokrewnych, a 10-30% to uczestnicy niezwiązani z daną specjalnością.

Oddziaływanie wzajemne członków zespołu powoduje wygenerowanie nowych pomysłów, które w trakcie procesu nie podlegają ocenie i krytyce, co jest jej podstawową zaletą.

Burza mózgów powinna trwać 20-40 minut. A ocenę przeprowadzają tylko specjaliści po 48 godzinach. Jest wiele metod pochodnych od burzy mózgów, każdorazowo dobieranych do charakteru zagadnienia, zespołu i informacji.

**PROCES PROJEKTOWY** W zasadzie projektanci powinni pracować według określonej metody, którą każdy intuicyjnie, a z czasem świadomie realizuje, interpretuje i udoskonala. Na przebieg pracy projektowej składają się trzy elementy:

- 1 Organizacja pracy – zarządzanie projektem
- 2 Metoda pracy projektowej
- 3 Zagadnienia marketingu.

W praktyce projektowania wzornictwa elementy te tworzą wytyczne do współpracy z klientem i często zajmują 50-70% czasu pracy nad projektem.

### Pierwsze spotkanie

Budowa procedur nowego produktu to tylko jedna strona profesji jednak równie ważna jest strona organizacyjna. Zarządzanie projektem od fazy poszukiwania klienta i pierwszego spotkania ma duże znaczenie dla projektanta lub zespołu. Zyskanie zainteresowania klienta, prowadzenie pracy zespołu i współpracy z klientem jest równie ważne jak strona realizacyjna i kreatywna.

- Projektant na pierwszym spotkaniu zobowiązany jest przedstawić swoje portfolio.
- Przed wizytą projektant powinien otrzymać podstawowe informacje o firmie, celu spotkania, przewidywanym czasie spotkania i obecnych osobach.
- Portfolio powinno być przygotowane pod kątem tematu spotkania. Może zawierać ogólny przegląd dorobku, ale wskazane jest skupić się na tym obszarze działalności, który być może będzie przedmiotem współpracy.
- Prezentacja dorobku na pierwszym spotkaniu nie powinna zająć więcej niż 10-15 minut.
- Po prezentacji zadania przez producenta, projektant powinien omówić zagadnienia ogólne oraz podstawowe zasady współpracy, którymi się kieruje. Taka informacja wyjaśnia inwestorowi rolę i charakter współpracy z projektantem.
- Inwestor powinien przygotować podstawowe informacje dla projektanta o firmie i planowanym zadaniu oraz przedstawić zespół przewidziany do współpracy i negocjacji. Wszystkie informacje powinny mieć charakter pisemny lub elektroniczny.
- Ponieważ inwestycje związane z nowym produktem są jednymi z bardziej ryzykownych, projektant zobowiązany jest do poufności włącznie z ewentualnym zakazem

informowania, dla kogo się pracuje, ponieważ sam ten fakt może być sygnałem dla zainteresowanych. Projektant, na żądanie klienta, powinien podpisać zobowiązanie o poufności.

### **Zagadnienia do omówienia w trakcie pierwszego spotkania**

- Dlaczego chcę realizować projekt? Powinien to wiedzieć i klient i projektant
- Czego oczekuję po realizacji projektu? Powinien to wiedzieć i klient i projektant
- Czy mam koncepcję realizacji nowego projektu? Powinien to wiedzieć i klient i projektant
- Na czym polega strategia nowego produktu według klienta?
- Kto powinien być zaangażowany w projekt ze strony klienta?
- Jaki jest czas przewidziany na realizację projektu?
- Jakie są potrzebne środki finansowe, techniczne i organizacyjne na realizację projektu?
- Czy są środki na wsparcie rynkowe nowego produktu?
- Co innego może mieć wpływ na realizację projektu?

Na jakość projektu, jego przebieg i wynik końcowy bardzo ważny wpływ ma organizacja prac projektowych, zarządzanie projektem musi być dostosowane indywidualnie do charakteru, zakresu projektu, rodzaju projektowanego produktu, możliwości organizacyjnych i technicznych producenta i możliwości zespołu projektowego.

### **Zasady współpracy**

#### **Organizacja**

- Ze strony zespołu projektowego i zamawiającego projekt prowadzą i realizują wyznaczone i upoważnione do tego osoby.

- Wszelkie prace projektowe prowadzone w zespole projektowym są objęte tajemnicą handlową w czasie określonym umową.
- Zespół projektowy otrzyma wszystkie potrzebne do projektów informacje i materiały odpowiedniej jakości. Zakres oraz jakość przekazanych informacji i materiałów wpływa na czas i koszt realizacji projektu.
- Podane okresy realizacji poszczególnych etapów wynikają z wewnętrznej organizacji pracy w zespole projektowym i nie obejmują czasu potrzebnego na podjęcie koniecznych decyzji.
- Wszelkie ustalenia o konsekwencjach finansowych muszą mieć charakter pisemny. Uwaga, poczta elektroniczna jest dokumentem jeżeli jest potwierdzony jej odbiór, poczta sms nie zawsze jest jednoznacznym dokumentem.
- Każdy etap realizacji wymaga akceptacji w formie zapisanych wniosków.

#### **Finanse**

- Czas konieczny na konsultacje, uzgodnienia projektowe i nadzór wdrożeniowy rozliczony będzie osobno według stawek godzinowych wynoszących: kwota godzinowa pracy studia lub jednego projektanta (zależnie od zaangażowania)
- Każdorazowo po zakończeniu etapu zespół projektowy informuje o zaawansowaniu finansowym projektu i otrzymuje akceptację klienta.
- Koszt zakupienia materiałów, konsultacji, badań, informacji i innych usług na zewnątrz (w przypadku takiej konieczności) – ponosi zamawiający.
- Proponujemy, w sytuacji, gdy przygotowujemy projekty zgodnie z założeniami, a w między czasie zmieni się koncepcja założeń, aby praca była:

- Rozliczona w 100% (wraz z prawami autorskimi) do wykorzystania przy innej okazji lub rozliczona w procencie odzwierciedlającym poziom wykonanej pracy bez sprzedaży autorskich praw majątkowych<sup>1</sup>.
- Faktury za wykonane prace (z terminem płatności np. 2 tygodnie) dostarczymy zamawiającemu po akceptacji etapu lub zakończeniu prac zawartych w umowie.
- Jeśli tak uzgodniono, z chwilą zapłacenia ostatniej faktury przez zamawiającego nastąpi przeniesienie autorskich praw majątkowych do wykonanych projektów na określonych polach.

#### Prawa autorskie

- Pomysły i projekty kreatywne, strategiczne i inne powstałe przy okazji realizacji projektu a niezakupione, pozostają własnością zespołu projektowego.
- Pomysły i projekty kreatywne, strategiczne i inne wykraczające poza zakres typowych zleceń, a powstałe przy okazji realizacji projektu, wyceniane będą osobno w drodze negocjacji.
- Wszelkie opracowania, pomysły, szkice powstałe w wyniku prac konkursowych, wstępnych przed podpisaniem umowy są wyłączną własnością zespołu projektowego i podlegają ochronie zgodnie z prawem autorskim.
- Wszystkie powstałe a niezapłacone projekty są własnością zespołu projektowego.
- Niezależnie od zakresu przeniesionych autorskich praw majątkowych w przypadku udzielania mediom przez zamawiającego wszelkiego rodzaju informacji, odnośnie produktu i projektu, powinniśmy zastrzec sobie prawo do występowania jako autorzy projektu.

<sup>1</sup> Z reguły umowy regulują ten punkt precyzyjnie uzależniając koszt od stanu zaangażowania projektu.

#### Jak wyceniać projekty wzornicze?<sup>2</sup>

Doświadczenia wynoszone z praktyki projektowej wskazują na pilną potrzebę konstruowania narzędzia ułatwiającego wycenę projektów, a w konsekwencji pertraktacje z klientem, spisanie umowy i prowadzenie prac projektowych. Wymaga to prac studialnych oraz konfrontacji opinii doświadczonych projektantów, ekonomistów i prawników. Opracowanie jest więc jedynie próbą postawienia pierwszego kroku w tym kierunku.

Na wstępie zakładam, że praca projektanta wzornictwa jest w pewien sposób podobna do wielu innych rodzajów aktywności projektowej tak z zakresu techniki (np. konstruowanie), jak i organizacji, i zarządzania. Zajmując się głównie problematyką plastyczno-estetyczną (o podbudowie użytkowej) wyrobów, tak jak inne zawody inżynierskie przyczyniamy się do powiększania wartości dodanej wyrobu finalnego. Projektowanie w moim rozumieniu jest swoistą inżynierią formy.

Dla ułatwienia tej fazy rozważań zakładam również, że cennik może dotyczyć podstawowej rutynowej działalności usługowej w zakresie projektowania, natomiast wszelka wyjątkowość, innowacyjność, wynalazczość w sferze technicznej i użytkowej oraz poziom kreacji plastycznej podlegają dodatkowym pertraktacjom, kalkulacjom i umowom i mogą w istotny sposób przyczynić się do podwyższenia wyceny bazowej.

Trzeba pamiętać, że prawdziwym źródłem wartości produktu jest innowacyjność, dobrze użyta i we właściwym czasie. Określenie polityki produktu w tym względzie powinno być jednym z założeń uzgadnianych ze zleceniodawcą, podobnie jak uzależnienie wyceny pracy projektanta od stanu gospodarki kraju (od PKB, wydajności, wahań rynkowych, popytu na prace

<sup>2</sup> Na podstawie artykułu prof. Wojciecha Wybieralskiego. „2+3D” 4/1999

projektowe, poziomu konkurencyjności lub regionu itd.; dane statystyczne wykazują np. 30-procentową różnicę cen i płac między Warszawą a regionami mniej aktywnymi gospodarczo).

Podstawą wszelkich wycen oraz wyciecznych cennikowych powinna być, jak sądzę, cena netto godziny pracy, czyli kwota, jaką otrzymuje na rękę projektant za różnego rodzaju prace projektowe i pomocnicze. Tak określona podstawowa wartość pracy podlegać musi stałej obserwacji i regulacjom, zależnie od ogólnej sytuacji gospodarczej. Cena pracy netto zostaje następnie ubruttowiona odpowiednio do kontekstu ekonomicznego. Trzeba przy tym przyjąć, że zgodnie z obowiązującym w Polsce prawem, czas pracy wynosi 160 godzin miesięcznie (5 dni w tygodniu po 8 godzin dziennie, czyli 40 godzin tygodniowo). O ile nie poczyniono innych ustaleń, za pracę przekraczającą ustawowy wymiar godzin pracownicy najemni i pomocniczy zatrudnieni przy pracach projektowych powinni być wynagradzani odrębnie. Właściciele firmy pracują oczywiście w wymiarze niezbędnym dla jej funkcjonowania. Mówię tu o rzeczywistej pracy, a nie o przebywaniu w miejscu pracy.

Odrębną kwestią przy wycenie jest rozróżnienie pracy wykonywanej w siedzibie zleceniodawcy, niejako pod kontrolą (np. nadzór, konsultacje), oraz we własnej pracowni lub firmie projektowej. W pierwszym przypadku praca jest zwykle droższa, co wydaje się uzasadnione. Przy usługach zewnętrznych należy również pamiętać o kosztach i czasie dojazdu.

Na wycenie godzinowej pracy netto zbudować można konstrukcję wyceny całości pracy pojedynczego projektanta lub zespołu, a w konsekwencji – wyceny pracy całej firmy projektowej. Składają się na nią m.in. koszty:

- Koszty wynagrodzeń zespołu
- Koszty administracji (sekretariat, księgowość, prawnik)
- Lokalu i jego eksploatacji
- Dodatkowych usług i materiałów związanych z projektem
- Amortyzacji sprzętu
- Promocji
- Transportu, komunikacji
- Podatków i ubezpieczeń
- Zakładanego zysku właścicieli

Dotyczy to również, choć w innej skali, projektantów działających samodzielnie.

Koszt opracowania analogicznego projektu bywa więc różny i zależy od wielu czynników. Zaliczyć do nich można także szybkość realizacji zadania, zakres usług około projektowych, takich jak: przejście za klienta prac konstrukcyjno-technologicznych, zaawansowanego modelowania, przed prototypowaniem, prototypowania oraz innych usług dodatkowych, np. udziału w pracach badawczo-rozwojowych, w badaniach marketingowych, w projektowaniu promocji, reklamy i opakowań produktu. Takie usługi o charakterze całościowym są przez niektórych klientów szczególnie cenione, choć mogą także wystąpić obawy przed zbytym uzależnieniem od firmy projektowej.

Jak widzimy, w relacji projektant – klient pojawia się wiele elementów niedookreślonych, stanowiących okazję do subtelnej gry negocjacyjnej. Bezwzględna, obiektywna jakość usługi projektowej jest trudna do określenia i zmierzenia. Stanowi ona pochodną użyteczności projektu dla zamawiającego oraz przewidywanego powodzenia wyrobu na rynku. Tak zwana jakość doskonała, w rozumieniu akademickim lub środowiskowym – projektanckim, może przynieść powodzenie w sprzedaży, lecz nie musi go przynosić, może więc też, lecz nie musi odbić się na wycenie. Projekt z jednej stro-

ny wart jest tyle, ile wynosi suma wszystkich nakładów na jego wykonanie wraz z zyskiem, z drugiej zaś tyle i tylko tyle, ile zechce za niego zapłacić zleceniodawca, a później konsument – użytkownik wyrobu.

Z punktu widzenia relacji projektant – zamawiający prace projektowe realizowane są na trzy sposoby, co ma wpływ na metodę pracy i wysokość wyceny:

- 1 Na indywidualne zlecenie – przez projektanta wykonującego wolny zawód (free lance designer),
- 2 Przez firmę projektowo – usługową o określonym statusie, np. spółki z o.o., cywilnej czy partnerskiej (design consultancy),
- 3 W ramach pracy etatowej u producenta (in house design) lub w firmie projektowej (patrz punkt 2).

Wewnątrz firmy projektowej – a ten rodzaj działalności jest lub już niedługo będzie w Polsce dominującą formą świadczenia usług projektowych występuje klasyczny podział na właścicieli (partnerów) – osoby zarządzające kilkoma pracami projektowymi, projektantów prowadzących poszczególne projekty, pomocników projektowych, technicznych, modelarskich oraz obsługę. Ich godziny pracy są oczywiście różnie wyceniane, a stawki zależą od wewnętrznych ustaleń i kalkulacji w firmie oraz od jej pozycji na rynku.

Właściciele firmy projektowej muszą w krótszym lub dłuższym czasie uzyskać zwrot poniesionych nakładów, wynagrodzenie za własny wkład pracy, a także rekompensatę za ponoszone ryzyko działalności gospodarczej.

Projektant konkuruje w obszarze swoich kompetencji z kilkoma innymi grupami zawodowymi (plastykami ogólnymi, inżynierami, architektami, marketingowcami, a nawet menedżerami) oraz z amatorami (często na granicy dyletantyzmu) – we wszystkich wymiarach, od użytkowego, po-

przez techniczny, do plastyczno – estetycznego. Ze względu na słaby rynek, niewyrobionego odbiorcę, brak popularyzacji oraz wnikliwej krytyki wzornictwa rywalizacja jest niezwykle trudna. Atutem amatora jest najczęściej niezwykle niska, niekiedy dumpingowa cena. Jedyną bronią wykwalifikowanego projektanta na rynku usług jest rzeczywista jakość pracy, jej efektywność, skuteczność, konkurencyjność projektu – czyli przydatność dla zamawiającego nie rozpatrywana doraźnie.

Kolejnym zagadnieniem związanym ze sprawą wycen oraz – mówiąc szerzej – rynkiem pracy projektowej jest dostęp do zawodu i rzeczywiste uprawianie go przez osoby nieprzygotowane do tego zarówno merytorycznie, jak i formalnie. Oczywiście można i należy rozpocząć dyskusję na ten temat, ale nie stanowi to przedmiotu tego tekstu.

Zawód projektanta nie jest w Polsce ani w Europie zawodem licencjonowanym (co być może kiedyś nastąpi). Za pewnego typu licencję uznać można obecnie ukończenie studiów wyższych na odpowiednim kierunku i odpowiedniej specjalizacji, co jednak nie gwarantuje skuteczności i wiarygodności projektanta, i jego poziomu zawodowego. Realną przydatność do projektowania jako zawodu interdyscyplinarnego, ściśle związanego z wdrożeniami i rynkiem, potwierdza zawsze praktyka i to w kilku wymiarach: od plastycznego do osobowościowo-motywacyjnego.

Prace projektowe i pomocnicze w zakresie wzornictwa powinny być wykonywane przez osoby wykwalifikowane lub przyuczone do wykonywania zawodu na różnych poziomach, a mianowicie:

- pracowników ze średnim wykształceniem ogólnym, technicznym, plastycznym – jako pomoc techniczną (w ramach zespołu)
- studentów wzornictwa lub dyscyplin pokrewnych (w ramach zespołu)

- absolwentów wzornictwa na poziomie studiów licencjackich (indywidualnie lub w ramach zespołu)
- absolwentów wzornictwa na poziomie studiów magisterskich (indywidualnie lub w ramach zespołu).

Wymienionym grupom należy przypisać odpowiednie stawki wynagrodzenia godzinowego w widełkach (od – do). Według mojej oceny dyplom licencjata wzornictwa powinien być uznany za podstawowy dokument uprawniający do samodzielnego wykonywania zawodu. Osoby posiadające dyplom magisterski mogą kalkulować wyceny swojej pracy projektowej o około 10% wyżej w stosunku do licencjatu. Stopnie i tytuły naukowe – doktor, doktor habilitowany, profesor (lub ich odpowiedniki – I i II stopień kwalifikacji akademickich) mogą podnosić wycenę, szczególnie w zakresie prac badawczych i ekspertyz, odpowiednio o 15-20 % w stosunku do stawek „magisterskich”, o ile klient zgodzi się je respektować i płacić za realne lub domniemane korzyści z nich płynące.

Pewną rękojmą skuteczności zawodowej może być również praktyka zawodowa, udokumentowane doświadczenie ogólne lub specjalizacyjne. Na wyceny może także wpływać renoma projektanta jako pochodna sukcesów rynkowych projektowanych przez niego produktów.

W przebiegu kariery zawodowej projektantów daje się zaobserwować i wyróżnić trzy podstawowe etapy: do 5 lat stażu, 5-10 lat i 10-15 lat stażu. Po upływie 10-15 lat suma doświadczeń stale aktywnego zawodowo projektanta wystarcza do podjęcia odpowiedzialności za większe przedsięwzięcia projektowo-wdrożeniowe. Paradoksalnie, w tym samym czasie może pojawić się rutyna – zjawisko korzystne w „algorytmicznych” sytuacjach projektowych, a wyraźnie obniżające poziom kreatywności tam, gdzie

jest ona potrzebna lub wręcz niezbędna. Z doświadczeniem może się też łączyć zjawisko wypalenia zawodowego.

Mówiąc o aktywności zawodowej, mam na myśli nie tylko umiejętności kreacyjne w zakresie samego projektowania, rozwiązywania zagadnień technicznych, użytkowych i plastycznych, lecz również cały zespół doświadczeń organizacyjnych, socjotechnicznych, biznesowych. Wzornictwo widziane w kontekście rynkowym nie jest nigdy zjawiskiem wyłącznie plastyczno-estetycznym, ale stanowi zintegrowany kompleks zagadnień z różnych dyscyplin łączących się w różnych proporcjach zależnie od tematu, potrzeb zamawiającego i sytuacji rynkowej. Za wyspecjalizowanego w danej branży możemy uznać projektanta, który nie tylko ukończył studia wyższe w tym zakresie, lecz również opracował lub uczestniczył w opracowaniu przynajmniej 5-10 projektów z określonej grupy wyrobów. W aktualnych warunkach polskiej gospodarki niezwykle trudno jest osiągnąć odpowiednią „głębokość” specjalizacyjną, o czym przesądza mała liczba i brak ciągłości zleceń w wielu branżach, może z wyjątkiem projektowania opakowań i grafiki użytkowej. Specjalizacja, znajomość branży jest dla projektanta istotnym atutem i może być brana pod uwagę przy wycenie. Projektant może również wyceniać swoją pracę wyżej, o ile potrafi dodać do podstawowego wykształcenia i doświadczenia dodatkowe kwalifikacje, wykształcenie lub umiejętności, np. inżynierskie, warsztatowe, marketingowe, biznesowe, językowe i inne, jeśli mają one istotne znaczenie dla przebiegu prac projektowych.

W procesie projektowania wyrobu dla przemysłu znaczną, o ile nie najważniejszą, rolę odgrywa zamawiający, bowiem od niego wychodzi pierwszy impuls, podstawowe informacje użytkowe, techniczne i rynkowe, on wreszcie finansuje całe przedsięwzięcie i ponosi za nie

wszechstronną odpowiedzialność. Jest on także w fazie negocjacyjnej, przed podpisaniem umowy, stroną w stosunku do projektanta, a po jej zakończeniu powinien zostać ważnym partnerem. Mają bowiem wspólny cel – jakość projektu gwarantującą na tyle, na ile to możliwe, korzystne funkcjonowanie wyrobu na rynku. Temat relacji projektant – klient jest obszerny i wymaga odrębnego omówienia.

W procesie opracowywania wyceny niezwykle przydatna jest wiedza o kondycji ekonomicznej i technologicznej oraz perspektywach rozwoju firmy zamawiającej projekt.

Jak potwierdza praktyka, inaczej buduje się umowę oraz jej część integralną – wycenę – dla klienta na dorobku lub o niewielkim potencjale ekonomicznym, a inaczej dla klienta o dużych możliwościach technologicznych, konstrukcyjnych, badawczych i marketingowych. Nie oznacza to zaniżania lub zawyżania wycen, lecz zachowanie odpowiednich proporcji z uwzględnieniem czasu i okoliczności transakcji.

Ogólnie można powiedzieć, że formułowanie umowy nie powinno stanowić okazji do zwycięstwa, także finansowego, jednej strony nad drugą, ale polegać na wypracowaniu optimum. Ze względów merytorycznych i ekonomicznych obu stronom opłaca się prowadzić politykę długofalowej współpracy.

Obie strony umowy w swoim własnym interesie powinny zadbać o to, aby wycena odpowiadała rzeczywistym potrzebom zleceniodawcy, nakładowi pracy firmy projektowej lub projektanta i dawać obu stronom godziwe korzyści. Zawyżanie wyceny przez projektanta prowadzi najczęściej do „ucieczki klienta”, zaś nacisk na obniżanie ceny projektu może doprowadzić do „ucieczki projektanta” lub obniżenia poziomu albo niebezpiecznego zmniejszania zakresu usługi projektowej. W środowisku projektantów i firm projektowych rodzi się w tej sytuacji pokusa za-

niżania wycen, odchodzenia od norm etycznych (czy też zwykłej przyzwoitości) lub powierzchownego traktowania pracy za cenę utrzymania klienta. Głównym niebezpieczeństwem jest tu deprecjonowanie zawodu oraz uruchomienie równi pochyłej obniżek cen, co zresztą zawsze obraca się przeciw stosującym tę politykę.

Chciałbym również zwrócić uwagę na merytoryczny (zawierający już cechy projektowania) aspekt sporządzania umów i wycen. Definiowanie warunków wstępnych i sporządzanie umów opartych na solidnych założeniach merytorycznych jest u nas niestety często niedoceniane, podczas gdy w istocie stanowi niekwestionowaną konieczność. Sformułowanie zakresu prac, określenie harmonogramu, głębokości opracowania technicznego, rodzaju dokumentacji, kosztów oraz usług jest właściwym początkiem projektowania, podczas którego rozpoczyna się definiowanie projektu nawet w wymiarze plastyczno-estetycznym. Dobre sformułowanie tematu, spisanie umowy opartej na jednoznacznym porozumieniu z klientem sprzyjają sukcesowi przedsięwzięcia projektowego, a zaniedbania w tym względzie mogą być źródłem wielu kłopotów i konfliktów. Podejmowanie zadań projektowych bez umowy lub uczestnictwo w pseudo konkursach o nieokreślonych warunkach przyczynia się niewątpliwie do psucia rynku projektowania.

W trakcie rozmów z klientem-zleceniodawcą często ujawnia się brak jego wiedzy o tym, czym w istocie jest projekt wzorniczy i jaki jest proces jego realizacji. Ma to oczywisty i niekorzystny wpływ na porozumienie obu stron w sprawie kosztów projektu. Strony muszą wstępnie ustalić:

- czy projekt dotyczyć będzie zagadnień plastycznych i ich konsekwencji estetycznych,
- czy zostaną do niego włączone, obok zagadnień plastycznych, zagadnienia użytkowe,



- czy i w jakim stopniu projekt obejmie kompleks zagadnień plastycznych, użytkowych i technicznych (konstrukcyjno-technologicznych).

Podobna koncepcja była już stosowana w „Zasadach i stawkach wynagrodzenia twórców dzieł plastycznych. Dział VII – Wzornictwo przemysłowe” rozporządzenia Rady Ministrów z 11 listopada 1977, gdzie wycena zależała także od zakresu opracowania.

Klient powinien być poinformowany o liczbie etapów pracy i ich zakresie. Pełna, gwarantująca dużą skuteczność i jakość usługa projektowa (w wersji modelowej) zawierać może około 10 etapów, a mianowicie:

- 1 Rozmowy przygotowawcze,
- 2 Założenia wstępne, plan działania, harmonogram, zobowiązania, koszty, spisanie umowy,
- 3 Prace studialne nad tematem,
- 4 Założenia i ich zatwierdzenie,
- 5 Projekty koncepcyjne (możliwe kilka wariantów),
- 6 Projekt podstawowy – materiał wyjściowy do opracowania dokumentacji technicznej,
- 7 Opracowanie lub nadzór nad powstaniem dokumentacji technicznej do realizacji prototypu i dokumentacji do dalszego opracowania.
- 8 Nadzór nad realizacją przed prototypów i prototypów,
- 9 Nadzór nad wdrażaniem próbnej serii produkcyjnej.
- 10 Opracowanie lub nadzór nad powstaniem ostatecznej dokumentacji

W zależności od rodzaju zadania projektowego pewne etapy mogą być pomijane, skracane lub łączone. Od liczby etapów, ich treści i czasu potrzebnego na opracowanie, zależy wysokość wyceny ogólnej. Im większa kompleksowość

i zakres usług, tym większa odpowiedzialność projektanta lub firmy projektowej, a wraz z nią cena. Fundamentalną rolę w rozważaniach nad realizacją projektu odgrywa czas. Pamiętać należy, że powiedzenie „im szybciej tym lepiej” nie zawsze ma bezpośrednie przełożenie na jakość projektu, a dalej – wyrobu. Znaczenie i wartość poszczególnych etapów dla procesu projektowania wydają się podobne, można jednak zaryzykować twierdzenie, że etapy początkowe – do koncepcyjnego – odgrywają rolę zasadniczą, a ich sumaryczna wartość może przekroczyć 50 % wartości całego opracowania.

Dotychczas pisałem o uwarunkowaniach wycen „od dołu” – od strony warsztatu projektanta, jednak w celu wypracowania poglądu na to zagadnienie warto również spojrzeć na nie tak z perspektywy ogólnej sytuacji ekonomicznej kraju, jak i pojedynczego pracownika.

Oprac. Wojciech Wybieralski

### Oferta i Umowa

W trakcie całego procesu projektowego będziemy mieli do czynienia z pięcioma typowymi zagadnieniami praktyki projektowej:

- Zarządzanie projektem i zespołem
- Negocjacje
- Prezentacje
- Budowa metody pracy projektowej
- Zarządzanie finansami.

Najważniejszymi dokumentami determinującymi warunki współpracy są oferta i umowa. Projektanci i klienci najczęściej korzystają z formy umowy o dzieło jako najbardziej odpowiadającej charakterowi prawnemu i zawodowemu zadania.

Prawidłowo sformułowana umowa chroni obie strony przed kłopotami w sytuacji niejasnej. W zasadzie decyzja o współpracy powinna zapadać na podstawie prezentacji portfolio i oferty. Niedopuszczalne jest żądanie przez

zleceniodawcę realizacji bezpłatnej koncepcji projektu, co niestety często się zdarza. Decyzję o współpracy zamawiający podejmuje po prezentacji i negocjacjach wstępnych. Jeżeli już zachodzi taka potrzeba, opracowanie wstępne, koncepcja również powinna być ujęta w formie umowy wstępnej i rozliczona.

Dzięki tej pracy projektanta w tym przypadku – konsultanta bardzo często wyjaśnia się wiele zagadnień, problemów, możliwości, jest to tańsze niż ryzyko błędu zaniechania lub zaangażowanie bez odpowiedniej wiedzy.

Jednym z najczęściej popełnianych błędów jest podejmowanie prac projektowych przed podpisaniem umowy lub otrzymaniem zlecenia na piśmie.

Umowa powinna jasno określać: kto – komu, co wykona i na jakich warunkach.

Do umowy powinno się dołączyć informacje początkowe i założenia projektowe przekazane przez zamawiającego. Nawet jeżeli w trakcie prac projektowych założenia ulegną zmianie, pierwotna ich wersja stanowi podstawę oceny pracy wykonanej na ich podstawie, a w dalszej kolejności można ocenić ilość prac dodatkowych wynikających ze zmiany założeń. W dalszej części przedstawiamy wzory najczęściej zawieranych umów. Umowy o dzieło, umowy licencyjne i umowy o przeniesienie autorskich praw majątkowych<sup>1</sup>.

### Negocjacje – ogólne zasady przygotowania negocjacji<sup>2</sup>

Zaprezentowane zasady są podstawą do budowy własnej strategii negocjacyjnej zarówno przy rozmowach poświęconych ofercie lub umowie, jak i w dyskusjach nad prezentowanymi rozwiąza-

niami. Wielka zasada „win-win”, tak promowana na różnych polach aktywności, akurat w projektowaniu nie zawsze jest najlepszą strategią, jeżeli mamy pewność, że nasze propozycje projektowe są dobre, zwłaszcza w sferze estetyki, powinniśmy starać się przekonać klienta. Gusty klientów bywają różne a odpowiedzialność ponosi projektant. Kompromis jest sztuką i siłą projektanta ale czasem sprowadza nas na stronę działania nieprofesjonalnego.

Każdy projektant czy zespół przed przystąpieniem do negocjacji powinien przygotować strategię dostosowaną do osiągnięcia własnych celów. Podstawą dobrej współpracy z klientem jest zaufanie i dobra komunikacja z klientem i w zespole, ale nie uległość.

#### Elementy standardowe negocjacji

- 1 Określenie celu negocjacji i kryteriów oceny,
- 2 Rozpoznanie drugiej strony (organizacji, ludzi, otoczenia),
- 3 Analiza alternatyw,
- 4 Określenie przestrzeni negocjacyjnej,
- 5 Opracowanie i analiza możliwych scenariuszy:
  - Optymistycznych,
  - Pesymistycznych.
- 6 Kalkulacja wartości poszczególnych rozwiązań,
- 7 Opracowanie materiałów i przygotowanie argumentów,
- 8 Dobór zespołu i podział ról.

#### 1 Określenie celu negocjacji i kryteriów oceny Przed przystąpieniem do negocjacji należy:

- określić cel poprzez odpowiedź na pytanie: po co przystępujemy do działań?
- ustalić zasady i metody oceny uzyskanych w trakcie rozmów rezultatów

<sup>1</sup> Wzory umów na końcu opracowania.

<sup>2</sup> Opracowanie na podstawie artykułu i wykładu Piotra Wiśniewskiego z Centrum Szkolenia i Doradztwa CERTUS pt. „Ściąga z negocjacji”; Magazyn Instytutu Zarządzania, nr 19 (12/2001).

- według jakich kryteriów będą oceniane wyniki oraz postępowanie negocjatorów?
- kto będzie dokonywał oceny?

Cele powinny być:

- określone,
- mierzalne,
- uzgodnione, czyli zaakceptowane przez wszystkich potencjalnie zainteresowanych,
- możliwe do realizacji,
- sprecyzowane w czasie.

## 2 Poznanie drugiej strony

- zebranie informacji o naszym kontrahencie w sensie instytucjonalnym
- informacje o: organizacji firmy, strukturze, powiązaniach kapitałowych, personalnych i organizacyjnych
- zebranie informacji o osobach, z którymi będziemy negocjować
- imiona i nazwiska<sup>1</sup>, status w firmie, charakter, cechy osobowe, zainteresowania, sposób myślenia czy postrzegania problemów
- zebranie informacji na temat własnej konkurencji
- co jest mocną, a co słabą stroną konkurencyjnej oferty?
- poznanie oczekiwań partnera
- na czym może drugiej stronie najbardziej zależeć, co jest dla niej najistotniejsze?
- prawidłowa ocena faktycznych potrzeb partnera pozwoli na lepsze przygotowanie ofert i przebiegu negocjacji).

## 3 Analiza alternatyw

Rozpatrzenie i analiza wszelkich możliwych alternatyw istniejących dla tej konkretnej sytuacji:

<sup>1</sup> Prawidłowo wypowiedziane nazwisko to bardzo czuły punkt każdego człowieka

- co nam dają lub co nam mogą dać kontakty, porozumienie, kontrakt z poszczególnymi partnerami?
- która z tych możliwości jest najciekawsza, najkorzystniejsza?
- co będzie, jeśli do rozmów lub kontraktu nie dojdzie? co to dla nas oznacza i co możemy lub będziemy musieli w takiej sytuacji zrobić?
- jakie są inne drogi, możliwości czy też sposoby postępowania?

## 4 Określenie przestrzeni negocjacyjnej

Przeźren negocjacyjna to inaczej pole negocjacji. Pojęciem tym określamy odległość między dwoma skrajnymi opcjami stron. Wyróżniamy:

- szeroką przestrzeń negocjacyjną (kiedy obydwie ze stron mają stuprocentową gwarancję satysfakcji z osiągniętego rezultatu),
- wąską przestrzeń negocjacyjną (zmuszająca jedną, jak i drugą stronę do kompromisu),
- ujemną przestrzeń negocjacyjną (niewielkie szanse na dojście do porozumienia).

## 5 Opracowanie i analiza możliwych scenariuszy

Opracowanie i analizę scenariuszy rozmów – negocjacji z konkretnym partnerem należy rozpocząć od opracowania najbardziej skrajnych scenariuszy (optymistycznego i pesymistycznego).

Podstawowe scenariusze powinny zawierać informacje dotyczące:

- propozycji oferty wyjściowej,
- punkty oporu (minimalne warunki powodzenia),
- pułap maksymalny (co się da osiągnąć).

W scenariuszu warto uwzględnić:

- słabe i silne strony każdej ze stron
- koszty i zyski stron w wypadku realizacji poszczególnych wariantów.

## 6 Kalkulacja wartości poszczególnych rozwiązań

- Każda ze stron dokonuje własnej kalkulacji strat i zysków z osiągniętego porozumienia lub zawartego kontraktu.

## 7 Opracowanie materiałów i przygotowanie argumentów

Podział:

- racjonalne – odwołujące się do rozumu, poparte dowodami (tym powinniśmy poświęcić więcej uwagi),
- emocjonalne – odwołujące się do woli i uczuć.

Argumenty powinny być:

- rzeczowe,
- konkretne,
- dostosowane do stylu negocjowania drugiej strony.

Powinny podkreślać:

- silne strony naszej oferty,
- to, co dla partnera jest ważne,
- korzyści dla partnera.

## 8 Dobór zespołu i podział ról

Zespół do negocjacji powinien być zespołem zgranych, mogących i chcących ze sobą współpracować osób. Skład zespołu:

**A** Przewodniczący:

- powinna to być osoba z doświadczeniem negocjacyjnym
- znająca omawianą problematykę (choć nie musi być specjalistą – ma do pomocy ekspertów), będąca autorytetem i ciesząca się uznaniem członków zespołu;
- jest odpowiedzialny za prawidłowy przebieg negocjacji i realizację planu;
- rozdziela zadania;
- dokonuje ostatecznej akceptacji proponowanych zadań.

**B** Sekretarz:

- na bieżąco notuje ustalenia;
- kompletuje materiały przedstawione przez drugą stronę;
- konfrontuje zapisane informacje z sekretarzem drugiej strony.
- analityk informacji:
- człowiek, który w trakcie negocjacji będzie zbierał i analizował informacje i proponował drugą stronę;
- będzie oceniał korzyści i straty wynikające z rozwiązań przedstawionych przez partnera;
- będzie wyjaśniał niezgodności dotyczące prezentowanych informacji;

**C** Obserwator:

- zwany jest również analitykiem zachowań;
- nie bierze bezpośredniego udziału w negocjacjach;
- nie zabiera głosu;
- nie przekonuje drugiej strony;
- jego zadaniem jest baczna obserwacja tego, co mówią partnerzy, i czy to, co mówią, jest wiarygodne;
- obserwacja dotyczy przede wszystkim przekazu pozawerbalnego, czyli gestów i mimiki.

Często w imieniu zespołu projektowego negocjuje jedna osoba spełniająca te funkcje

## Prezentacja – ogólne zasady prowadzenia prezentacji<sup>1</sup>

Prezentacja jest ukoronowaniem prac projektowych lub ich etapu. Prezentacja musi być merytoryczna, wyjaśnić, przekonać, pozwolić przejść do dyskusji nad następnym krokiem.

<sup>1</sup> Na podstawie fragmentów wykładu „Sztuka prezentacji dla pracowników mediów”. Lech C. Król

Prezenter niekoniecznie musi być liderem projektu, prezenter musi znać projekt i być sprawny w swoim zadaniu. Model prezentacji dla pracowników mediów jest obszerniejszy, projektanci mogą z niektórych typowych dla agencji zagadnień zrezygnować, a inne rozszerzyć. Prezentacja zawsze musi uwzględniać specyfikę projektu i klienta.

Prezentacja – najważniejsze elementy

- Szybkość prezentacji – tempo
- Czas
- Treść
- Materiały i rekwizyty (modele, prototypy, plansze, prezentacje multimedialne)
- Silne zakończenie.

„NIGDY” dobrego prezentera

- Nie spiera się
- Zbyt szybko nie mówi: nie
- Nie dąży do walki
- Zbyt nie naciska
- Nie przeprosza niepotrzebnie
- Nie korzysta z błędów klienta
- Nie przypisuje sobie sukcesów
- Nie zachowuje się nieszczerze
- Nie komplikuje.

„ZAWSZE” dobrego prezentera

- Słucha
- Przyzwyczajają klienta do mówienia: tak
- Przekonuje i negocjuje
- Zostawia pole do manewru
- Podkreśla korzyści klienta
- Dotrzymuje terminów i obietnic
- Pomaga klientowi zachować twarz
- Dzieli się sukcesem z klientem
- Jasno przekazuje myśli.

Przygotowania wstępne

- Dowiedz się, co tylko możliwe o kliencie, jego firmie i jego produkcji
- Przeczytaj dostępne raporty, literaturę i prasę na tematy związane z projektem
- Osobiście wypróbuj produkt klienta
- Obejrzyj wystawy i ekspozycje produktów klienta
- Zapoznaj się z rynkiem i produktami konkurentów
- Przeanalizuj reklamy produktów konkurencyjnych
- Dowiedz się, co aktualnie dzieje się w firmie klienta
- Postaraj się poznać prywatne zainteresowania klienta.

Przygotowania ciąg dalszy

- Poznaj preferencje klienta – planuj spotkania w porach, które mu odpowiadają
- Ustal typ prezentacji jaki lubi – formalny, nieformalny,
- Sprawdź ile masz czasu, i czy to wystarczy?
- Dowiedz się, kto będzie na prezentacji

Sprawdź

- Czy twoja prezentacja jest adekwatna w kontekście założeń (zamówień) i oczekiwań klienta?
- Czy jasno przedstawiłeś cele i zalety swojego rozwiązania?
- Czy koncepcja uzasadniona jest specyfiką grupy docelowej?
- Czy poparłeś prezentację przykładami z rynku, z życia?
- Czy wiarygodnie odwołujesz się do strategii?
- Czy wyraźnie pokazałeś kontrast pomiędzy sytuacją aktualną a planowaną?
- Czy wykazałeś zalety długofalowe proponowanego rozwiązania?

#### Zaplanuj wprowadzenie

- Podziel role podczas prezentacji
- Przygotuj i sprawdź materiały i narzędzia pomocnicze
- Sprawdź działanie nietypowych urządzeń, które będziesz wykorzystywał
- ZRÓB PRÓBĘ!

#### Tuż przed

- Zapoznaj się z salą i urządzeniami prezentacyjnymi
- Sprawdź, czy masz ze sobą wszystkie rekwizyty oraz materiały i umieść je tam, gdzie będziesz ich potrzebował
- Zorientuj się w jakim humorze jest klient
- Może powinienes klienta wysłuchać, zanim zaczniesz...?

#### Prezentacja w toku, zanim „skoczysz” – pomyśl

##### Zaplanuj, od czego chcesz zacząć

- Umieść swoje materiały, tam gdzie będziesz ich potrzebował
- Ustaw się odpowiednio
- Jeszcze raz pomyśl, potem powiedz
- Zrób wstęp, wielki uśmiech i ...MÓW!

#### Prezentacja w toku, podpowiedzi

- Zadawaj retoryczne pytania
- Unikaj zbyt dużej ilości oświadczeń
- Utrzymuj kontakt wzrokowy, nigdy nie odwracaj się do klienta tyłem
- Angażuj swój zespół
- Dziel się swoim tokiem myślenia

#### Najczęstsze błędy

- Eeee, mmmm, eeee...
- Kiwanie się
- „Zabawianie się” notatkami
- Mamrotanie
- Niestosowne zachowanie

- Mówienie zbyt szybko, zbyt cicho, zbyt monotonicznie
- Mówienie, żeby mówić
- Zawilość zdań
- Brak kontaktu wzrokowego
- Zła postawa (garbienie się, zakładanie rąk)
- Niepewność
- Nieszczerość
- Brak entuzjazmu
- Nadmierna gestykulacja
- Odczytywanie tekstu wystąpienia
- Przybieranie postaw defensywnych
- Krążenie w kółko
- Stawanie w miejscach niewidocznych
- Odwracanie się tyłem do publiczności
- Zasłanianie projektora, rzutnika, itp.
- Nieprawidłowe ustawianie przeźroczy na rzutniku
- Opieranie się o podium
- Drapanie
- Ciągłe patrzanie na notatki
- Sztuczna afektacja
- Posługiwanie się piskliwym tembrem głosu
- Monotonia wypowiedzi
- Błędy gramatyczne, składniowe lub nieadekwatność rejestru językowego
- Błędna akcentacja i niechlujstwo w wymowie zgłosek
- Zapożyczenia obcojęzyczne
- Trema.

#### **Jak unikać błędów we współpracy producenta i projektanta?**

Możemy z powodzeniem założyć, że błędy przy współpracy popełniają wszyscy, zarówno przedsiębiorcy, jak i projektanci czy biura projektowe. Jednak przy ocenie współpracy między producentem a projektantem konieczne jest uwzględnienie klimatu, jaki panuje wokół projektowania w Polsce.

Podstawowym problemem jest niska świadomość, ogólne obycie społeczeństwa z problematyką projektowania zarówno w sytuacjach zawodowych, jak i codziennych.

Wynika z tego częsty brak pełnego zrozumienia idei projektowania wzornictwa, obecności projektanta w procesie powstawania nowego produktu i zrozumienie wymogów procesu projektowego. Mimo rosnącej poprawy sytuacji w tej przestrzeni życia społecznego ciągle wszechogarniająca nas szpetota, tandeta, nieład estetyczny, do których niestety przywykliśmy, a co tak trafnie opisał Czesław Bielecki w artykule „Przeciw brzydocie” (Rzeczpospolita 722/06.), kreują nasze potrzeby i zachowania, wyobraźnię estetyczną.

Na estetyce znają się wszyscy. Każdy wie, ale częściej wydaje mu się, że wie, co jest ładne, a co brzydkie. Ale projektowanie wzornictwa częściej w skrócie zwane designem (w rozszerzeniu obejmuje industrial design, product design, packaging design i inne) to nie tylko estetyka. Niewymierność zagadnień i zjawisk estetycznych jest przyczyną wielu kłopotów zarówno dla projektantów, jak i dla producentów.

Pod pojęciem projektowanie, my projektanci, mamy na myśli projektowanie wzornictwa. Jest to jedna z dyscyplin projektowania. Projektowanie kojarzy się zdecydowanie z wykształceniem inżynierskim, co jest poniekąd słuszne. Zależnie od rodzaju projektu, w przypadku projektowania produktu jesteśmy mianowani – inżynierami, a w przypadku projektu logo czy grafiki opakowania ten sam projektant jest mianowany – artystą. W obu przypadkach występuje element oceny estetyki projektu jako wartości inżynierskich, funkcjonalnych i logicznych. Oceniany jest efekt rozwiązania problemu projektowego.

Projektowanie to zarówno projektowanie architektury wnętrz, jak i projektowanie produktu, projektowanie formy opakowań, grafiki opakowania, komunikacji wizualnej, identyfikacji graficznej produktu, ale i wizerunku graficznego firmy. Wśród tych kierunków pojawiają się specjalizacje takie jak: projektowanie tkanin, mebli, szkła, gama specjalizacji graficznych, projektowanie systemów, programów strategicznych, ale również projektowanie i realizacja produkcji unikatowej czy małoseryjnej.

Projektowanie, a ściślej projektowanie wzornictwa przemysłowego, wymaga nie tylko wielokierunkowej wiedzy o projektowaniu, znajomości technik warsztatowych, ale również wiedzy socjologicznej, marketingowej i biznesowej.

W państwach nie tak odległych, bo w Czechach, na Słowacji, w większości innych krajów UE, projektowanie wzornictwa uznawane jest za ważny element strategii rynkowej, jest elementem gry rynkowej, planów gospodarczych państw, jest rozpoznawalnym elementem kultury społecznej, ekonomicznej, technicznej, tej codziennej i tej wysokiej, bliższej sztukom pięknym.

Obecnie środowiska projektantów skupione wokół uczelni, kilkunastu firm, studiów projektowych, nielicznych rządowych agencji, m.in. takich jak: PARP, agencje regionalne, odnowiony IWP, Śląski Zamek Sztuki i Przedsiębiorczości w Cieszynie czy Instytut Adama Mickiewicza, z dużym wysiłkiem budują, można powiedzieć od nowa, wizerunek, wiedzę, studia, upowszechniają zjawisko projektowania wzornictwa wśród producentów i szerszych grup społeczeństwa. Kierunek i zakres kształcenia przyszłych projektantów również podlega zmianom.

A przecież projektowanie wzornictwa jest jedną z podstaw strategii rozwojowych wielu państw Unii, takich jak: Wielka Brytania, Finlandia, Irlandia, Dania.

W życiu społecznym wzornictwo przeistoczyło się z roli kreatora pojedynczego produktu w latach 30. do lat 50. XX wieku, przez okres zachwyty systemami i strukturami w latach 60. i 70., do roli strategicznego czynnika w procesie budowy marki w latach 80. i 90.

W dzisiejszych czasach można określić rolę projektowania wzornictwa jako ważnego czynnika budowy kultury masowej, obyczajów, zjawisk społecznych, czego wyrazem jest chociażby udział wzornictwa przemysłowego w takich dziedzinach jak: sporty amatorskie, media elektroniczne czy precyzyjnie adresowane nowe modele samochodów, mebli i innych artykułów.

### Świadomość wzajemnych możliwości

Pierwszą, z reguły nieuświadomioną, przyczyną konfliktu w kontaktach przedsiębiorcy z projektantem może być niezrozumienie wagi i roli projektanta w procesie tworzenia produktu. Postrzeganie jego roli nie w kontekście społeczno – ekonomiczno – przemysłowym, a tylko w kontekście estetycznym, często subiektywnie ocenianym, bez kryteriów i przyłożenia właściwej wagi do zagadnienia, prędzej czy później prowadzi do frustracji i konfliktu.

Obszary profesjonalnych zainteresowań projektanta są bardzo szerokie. Rozciągają się, poczynając od zagadnień społecznych czy kulturowych, przez ergonomię, ekologię, rynek, technologię, do organizacji produkcji czy dystrybucji. Większość z tych działań ma wpływ na charakter ekonomiczny, technologiczny i estetyczny produktu, ale to te ostatnie są wabikiem, powłoką budującą wizerunek, styl, markę produktu.

Właśnie zastosowanie wzornictwa przemysłowego w strategii takich firmy jak: BRAUN, Gillette, Apple, Fiskars czy Hansgrohe, stworzyło marki, ikony wzornictwa. Projektanci wzornictwa prawidłowo umieszczeni w struktu-

rach tych i wielu innych firmach współtworzą strategię, programy, a na końcu produkty, są w centrach decyzyjnych obok konstruktorów czy szefów marketingu, produkcji, sprzedaży.

Czy istnieje dziedzina życia, w której nie ma wzornictwa? Chyba nie. Jest wzornictwo dobre, bardzo dobre, złe, jest naiwne i wyrefinowane, zamierzone i przypadkowe, ale jest.

Bez zrozumienia roli projektowania wzornictwa, roli projektowania wizerunku przez wzornictwo, przedsiębiorca nie będzie emocjonalnie i racjonalnie identyfikował się z pracą projektanta i jej efektami.

Zadaniem projektanta, w polskiej rzeczywistości, przy pierwszym spotkaniu z przedsiębiorcą jest takie zaprezentowanie zawodu i swojej pracy, dobranie informacji i przykładów, które przekonają go do współpracy. Obie strony powinny udzielić sobie wzajemnie kredytu zaufania, tym bardziej, że jest to jedyny bezpłatny etap pracy.

Decyzja o projektowaniu produktu przez profesjonalistę projektanta lub zespół projektowy pociąga za sobą skutki finansowe, prawne i organizacyjne, dlatego też decyzję o współpracy z projektantem powinien podejmować i akceptować szef lub zarząd firmy. Bez odpowiedniej rangi nadanej tej współpracy projekt będzie napotykał na trudności.

### Pragmatyczne ograniczanie ryzyka konfliktu

- Podstawą podjęcia współpracy jest porozumienie lub umowa. Te dokumenty powinny zawierać w miarę sprecyzowane zasady realizacji etapu wstępnego.
- Prace powinny być prowadzone i odbierane etapami z określeniem uwag.

### Zrozumienie własnych relacji

Projektanci bardzo często mają ograniczone możliwości wpływania zawczasu na kluczowe,



strategiczne decyzje w procesie wdrażania nowego produktu. Z drugiej strony, często sobie nie zdają sprawy z poczucia ryzyka, pojawiających się wątpliwości, jakie towarzyszą producentowi przy wdrażaniu nowego produktu.

Podstawą do unikania nieporozumień jest sformułowanie zadania, nawet w jego roboczej wersji, która może ulec i najczęściej ulega zmianie.

### **Informacje**

Następnym krokiem jest zdobycie przez projektanta wiedzy obiektywnej o projektowanym zagadnieniu m.in. przez opracowanie kwestionariusza pytań, uzyskanie odpowiedzi a następnie ich selekcja, synteza, nazwanie problemu i prezentacja zakończona akceptacją lub korektą.

### **Założenia**

Dzięki weryfikacji informacji oraz określeniu problemu można przystąpić do opracowania założeń i kryteriów oceny projektu.

Po tych krokach, etapem porządkującym działania jest wspólnie opracowany proces projektowy, inaczej plan projektu.

Mniej doświadczeni we współpracy z projektantem producenci kwestionują te etapy prac, twierdząc, że mają pełną wiedzę o zadaniu, a założenia to dla nich coś zbędnego lub nadmiernie rozbudowana teoria.

A jest akurat odwrotnie, źle sformułowane zadanie i złe założenia, zbyt wąski, rutynowy punkt widzenia mogą zaowocować, jeżeli nie nietrafionym rozwiązaniem, to być może czymś nie zawierającym wartości dodatkowych, innowacyjnych, rozwijających dany produkt, że nie wspomnę o rozwoju branży.

Etapy, o których piszę, to zawsze etapy płatne, kupno tej samej lub podobnej często „suchej” wiedzy w firmach konsultingowych kosztuje wielokrotnie drożej.

Między innymi dlatego projektanci nie powinni się zgadzać, a przedsiębiorcy oczekiwać prezentacji konkursowych, bezpłatnych. Od samego początku praca projektanta wymaga dużego zaangażowania i wiedzy początkowej. Projekt konkursowy ze względu na oszczędność inwestycji z reguły jest tego elementu pozbawiony, jest wrażeniową, powierzchowną odpowiedzią projektanta. Jeżeli konkurs, to tylko płatny, według ustalonych zasad o czym szerzej piszemy w części dotyczącej zasad etycznych.

Jeżeli zamawiający przedsiębiorca nie jest przekonany, co do dalszych losów współpracy, powinien dokonać wyboru na etapie przeglądu portfolio czy płatnego etapu koncepcji wstępnej<sup>1</sup>.

### **Komunikacja i koncepcja**

Kolejną, klasyczną przyczyną konfliktu jest brak komunikacji i przepływu informacji o tym, czego obie strony mogą oczekiwać od siebie, co realizują i czy jest to zgodne z ich oczekiwaniami.

Projektant nie zawsze komunikuje, co może wnieść do przedsięwzięcia, producent nie zawsze potrafi artykułować to, czego oczekuje. Obie strony mają jakieś wyobrażenie, ale trudno im jest je zaprezentować.

Po prostu taka jest specyfika pracy nad dziełem, że obie strony coś sobie wyobrażają ale na wstępnym etapie trudno jest im wyartykułować oczekiwania. Projekt ewoluuje i wiedza obu stron na ten temat rozwija się, pojawiają się szanse i problemy, zagrożenia i rozwiązania, a ciągle nie wiadomo, czym się skończy.

Aby uniknąć takich przypadków, projektant powinien zaprezentować po etapach założeń i planów – etap wizualizacji założeń, a o ile to możliwe etap koncepcji.

<sup>1</sup> O bezpłatnych konkursach, zatrudnianiu nieprofesjonalistów, kopiowaniu produktów piszemy w publikacji odnoszącej się do etyki zawodowej, która obowiązuje projektantów.

W etapie koncepcji, często zwanej projektem wstępnym, projektant przedstawia pierwsze wizualizacje produktu właśnie w celu sprecyzowania wyobrażeń i ocen.

Czasem na tym etapie dochodzi do korekty treści zadania, założeń czy uzupełnienie informacji. To jest kolejny płatny etap i tu pojawia się problem. W przypadku gdy przedsiębiorca jest niezadowolony z realizacji powinien płacić czy nie?

W każdej umowie powinien być paragraf pozwalający projektantowi skorygować pracę, o ile ta nie została wykonana starannie lub niezgodnie z założeniami.

Jeżeli jednak projektant wykonał pracę zgodnie z założeniami, a przedsiębiorca nie decyduje się na dalszą realizację projektu, należy za ten etap zapłacić.

Otóż ryzyko etapu projektu koncepcyjnego rozkłada się na dwie strony, producent płaci tylko za etap koncepcyjny i poprzednie, co prawda nie nabywa w takim przypadku autorskich praw majątkowych, ale można uznać, że zyskuje dużą wiedzę o tym, co nie powinno być opracowane lub co należy zmienić, żeby udało się opracować lepszy projekt.

Koszty kontynuacji źle zaprogramowanego produktu byłyby dużo wyższe, czasem zagrażające stabilności firmy.

### Przykłady

Oczywiście nigdy nie ma pewności sukcesu rozwoju współpracy i projektu. Są na szczęście wypracowane metody, na których można się oprzeć. Lektura książki Toma Kelley'a „Sztuka Innowacji” (mtbiznes.pl) doskonale opisuje przypadki, metody pracy w zespole IDEO, jednej z czołowych światowych grup projektowych. Można powiedzieć, że podstawą ich sukcesu był entuzjazm i sceptycyzm, metoda i swoboda, same sprzeczności, jednak jedno było wspólne – zaufanie, komunikacja i kontakt z klientem.

### Zmiany

Zmiany są istotą procesu projektowego. Tych nieoczekiwanych nie lubią ani projektanci, ani inwestorzy, zwłaszcza gdy wiele elementów projektu jest już zaakceptowanych. Pewnym zabezpieczeniem jest zaplanowanie procesu projektowego i ciągły nadzór przepływu informacji, decyzji oraz ich dokumentowanie w formie rysunków, modeli lub opisów.

Trudność wprowadzania zmian polega na konflikcie czasu i środków przeciwstawionych lepszemu rozwiązaniu, ale to klasyka metodologii projektowania.

Przed projektantem lub konstruktorem zawsze pojawi się dylemat, co robić jeżeli odkrywa nowe, lepsze rozwiązanie? Najprościej poinformować zespół i przeanalizować, co będzie, jeżeli zaniechamy zmiany, co jeżeli wprowadzi ją konkurencja, a ile kosztuje opóźnienie i wprowadzenie zmiany. Istotą pracy projektanta jest ciągle dążenie do rozwiązań innowacyjnych mimo wymaganego kompromisu.

### Unikanie kłopotów

Na zakończenie należy przypomnieć kilka elementarnych zaleceń przy przystąpieniu do realizacji projektu przez zespół – projektanta i przedsiębiorcę.

- Ustalenie, kto jest klientem – inwestor czy dalszy użytkownik końcowy, często są nimi obaj.
- Jednoznacznie sprecyzowane wymaganie odbiorcy projektu, tak samo rozumiane przez klienta, jak i realizatora wraz z zespołem.
- Ustalenie czy klient wie, co zamawia, a zespół projektowy wie, co realizuje.
- Ustalenie zakresu tematu, terminu realizacji, budżetu i zarządzania nim.
- Opracowanie zasad współpracy.
- Opracowanie procesu projektowego.

W fazie wstępnej należy ustalić:

- Kto i jaką wiedzę dysponuje w chwili rozpoczęcia projektu i kto ją weryfikuje?
- Cel projektu oraz jeszcze raz sprecyzować zadanie.
- Ustalić wymagania i możliwości zleceńdodawcy z zachowaniem hierarchii ważności.
- Ustalić wymagania klienta docelowego i poznać jego hierarchię priorytetów.
- Określić konkurencję i kierunki rozwoju rynku.

W trakcie pracy nad projektem

- Pisemnie akceptować z klientem wszystkie ustalenia.
- Nadzorować zmiany w wymaganiach, archiwizować wersje, informować o konsekwencjach ich zastosowania.
- Rejestrować daty spotkań i podjęte ustalenia.
- Nie podejmować zobowiązań w zastępstwie klienta wobec osób trzecich.
- Akceptować działania o konsekwencjach finansowych.
- Organizować spotkania zespołów.
- W procesie projektowym wykorzystywać te środki wizualne, które powiększają wyobraźnię, wiedzę i możliwości rozwoju projektu.

W rozważaniach pominąłem kwestie elementarnej uczciwości, dobrej woli, otwartości umysłu czy gotowości do wprowadzania zmian i innowacji. I przedsiębiorca zatrudniający projektanta, i projektant stoją po tej samej stronie przedsięwzięcia, z tym że przedsiębiorca dużo więcej ryzykuje, o czym często zapominamy my projektanci. Celem przedsiębiorcy jest osiągnięcie zysku. Zadaniem projektanta jest mu w tym pomóc z zachowaniem zasad etyki, profesji, norm społecznych, prawnych i wykorzystaniem najlepszych dostępnych metod realizacji zadania.

### Proces projektowy

W zasadzie w różnych częściach tego opracowania wymieniano elementy procesu projektowego, projektowania nowego produktu zarówno w kontekście działań marketingowych, jak i metody projektowania czy elementarnej praktyki zawodowej.

Przedstawiony schemat łączy te zagadnienia, oczywiście stosownie do specjalizacji, charakteru prac projektowych, rodzaju umowy i zatrudnienia należy zastosować indywidualne modyfikacje.

Przyjęto czynniki/etapy:

- 1 Podstawowe etapy procesu budowy nowego produktu.
- 2 Podstawowe etapy procesu projektowego (wg prof. Janusza Pawłowskiego).
- 3 Podstawowe działania z zakresu zarządzania projektem.

- 1 Podstawowe etapy procesu budowy nowego produktu:

Ponieważ zespół projektowy jest częścią zespołu budującego nowy produkt, procedury zespołu projektowego są bardziej szczegółowe:

- Analiza rynku konkurencji, zachowań, stylu życia, otoczenia
- Poszukiwanie idei nowego produktu
- Budowa kryteriów oceny nowego produktu
- Selekcja idei nowego produktu
- Opracowanie założeń nowego produktu (funkcjonalne, użytkowe, techniczne, rynkowe...)
- Opracowanie i testowanie koncepcji nowego produktu
- Analiza ekonomiczno-finansowa koncepcji nowego produktu
- Projekt wzorniczy nowego produktu

- Prezentacja projektu i ocena według określonych kryteriów
  - Wykonanie dokumentacji projektu i oddzielnej do realizacji prototypu
  - Wdrożenie prototypu, również z nadzorem projektanta wzornictwa
  - Testowanie prototypów, serii próbnej nowego produktu
  - Testy marketingowe nowego produktu
  - Opracowanie strategii materiałów informacyjnych i promocyjnych wspierających sprzedaż
  - Wprowadzenie na rynek nowego produktu i jego komercjalizacja.
- 2** Podstawowe etapy procesu projektowego:
- Zauważenie potrzeby
  - Sformułowanie problemu
  - Koncepcje rozwiązania problemu
  - Przewidywanie skutków
  - Wybór rozwiązania
  - Sformułowanie zadań technicznych
  - Analiza możliwości technicznych
  - Koncepcje rozwiązań technicznych
  - Ocena kosztów realizacji
  - Wybór rozwiązania technicznego
  - Szczegółowy plan realizacji
  - Sterowanie realizacją
  - Ocena realizacji zadań technicznych
  - Kontrola skutków
  - Działania korekcyjne
  - Zaspokojenie potrzeby.
- 3** Podstawowe działania z zakresu zarządzania projektem
- Poszukiwanie klienta, szukanie realizatora własnej idei produktu
  - Informacja o kliencie
  - Prezentacja
  - Informacja o zadaniu, temat, zakres, cel
  - Oferta
- Plan projektu I
  - Negocjacje
  - Założenia I wstępne (do umowy)
  - Umowa
  - Plan projektu II
  - Założenia II
  - Realizacje projektowe
  - Usługi zewnętrzne
    - badania
    - technologie
    - inne
  - Prezentacje
  - Akceptacje realizacji etapów
  - Wdrożenie
    - prototypu
    - serii informacyjnej (do badań)
    - nadzór nad wdrożeniem
  - Konsultacje
  - Nadzór nad rynkową egzystencją produktu.

1 Podstawowe etapy procesu budowy nowego produktu	2 Podstawowe etapy procesu projektowego	3 Podstawowe działania z zakresu zarządzania projektem
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poszukiwanie klienta, szukanie realizatora własnej idei produktu</li> <li>• Informacja o kliencie</li> <li>• Prezentacja</li> <li>• Informacja o zadaniu, temat, zakres, cel</li> <li>• Oferta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza rynku konkurencji, zachowań, stylu życia, otoczenia</li> <li>• Poszukiwanie idei nowego produktu</li> <li>• Budowa kryteriów oceny nowego produktu</li> <li>• Selekcja idei nowego produktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zauważenie potrzeby</li> <li>• Sformułowanie problemu</li> <li>• Koncepcje rozwiązania problemu</li> <li>• Przewidywanie skutków</li> <li>• Wybór rozwiązania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan projektu I</li> <li>• Negocjacje</li> <li>• Założenia I wstępne (do umowy)</li> <li>• Umowa</li> <li>• Plan projektu II</li> <li>• Założenia II</li> <li>• Realizacje projektowe</li> <li>• Usługi zewnętrzne badania technologie modelowanie inne</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie założeń nowego produktu (funkcjonalne, użytkowe, techniczne, rynkowe...)</li> <li>• Opracowanie i testowanie koncepcji nowego produktu</li> <li>• Analiza ekonomiczno-finansowa koncepcji nowego produktu</li> <li>• Projekt wzorniczy nowego produktu</li> <li>• Prezentacja projektu i ocena według określonych kryteriów</li> <li>• Wykonanie dokumentacji projektu i oddzielnej do realizacji prototypu</li> <li>• Wdrożenie prototypu, również z nadzorem projektanta wzornictwa</li> <li>• Testowanie prototypów, serii próbnej nowego produktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sformułowanie zadań technicznych</li> <li>• Analiza możliwości technicznych</li> <li>• Koncepcje rozwiązań technicznych</li> <li>• Ocena kosztów realizacji</li> <li>• Wybór rozwiązania technicznego</li> <li>• Szczegółowy plan realizacji</li> <li>• Sterowanie realizacją</li> <li>• Ocena realizacji zadań technicznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Założenia II</li> <li>• Realizacje projektowe</li> <li>• Usługi zewnętrzne badania technologie modelowanie inne</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testy marketingowe nowego produktu</li> <li>• Opracowanie strategii materiałowych i promocyjnych wspierających sprzedaż</li> <li>• Wprowadzenie na rynek nowego produktu i jego komercjalizacja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocena kosztów realizacji</li> <li>• Wybór rozwiązania technicznego</li> <li>• Szczegółowy plan realizacji</li> <li>• Sterowanie realizacją</li> <li>• Ocena realizacji zadań technicznych</li> <li>• Kontrola skutków</li> <li>• Działania korekcyjne</li> <li>• Zaspokojenie potrzeby.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentacje</li> <li>• Akceptacje realizacji etapów</li> <li>• Wdrożenie prototypu serii informacyjnej (do badań) nadzór na wdrożeniem</li> <li>• Konsultacje</li> <li>• Nadzór nad rynkową egzystencją produktu.</li> </ul>

Omówione powyżej zagadnienia nie wyczerpują, co oczywiste, całości złożonej i interdyscyplinarnej problematyki wzornictwa przemysłowego. Wiele tematów można ująć inaczej, mogą być również różnie interpretowane. Autorzy (autor) sądzą jednak, że tekst niniejszy może pomimo wielu niedoskonałości stanowić dobry drogowskaz na drodze poznawania problematyki wzorniczej, ułatwić tym

## Z A M I A S T Z A K O Ń C Z E N I A

samym porozumienie projektant – zle-  
ceniodawca. Opracowanie wykorzystuje  
aktualną wiedzę i doświadczenia oraz  
jest zorientowane na przewidywalną przyszłość,  
w ciągle zmieniających się kontekstach rozwoju  
techniki, gospodarki oraz przemian społeczno-  
kulturowych (cywilizacyjnych).

Wyrażamy nadzieję, że przedstawiony materiał umożliwi w wielu sytuacjach postawienie pierwszego kroku w relacjach projektant – klient.

Umowa zawarta w dniu ... r. w ... pomiędzy:

XYZ

zwan/ym/ą dalej „Zamawiającym”

a

ABC

zwan/ym/ą dalej „Wykonawcą”<sup>2</sup>.

### § 1.

4. Zamawiający zamawia, a Wykonawca zobowiązuje się do wykonania dzieła oznaczonego w ustępie 2. niniejszego paragrafu w zamian za uzgodnione przez Strony wynagrodzenie.
5. Dziełem w rozumieniu niniejszej umowy jest: projekt ... według oświadczenia Wykonawcy spełniającego cechy utworu w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. Prawo autorskie i prawa pokrewne (Dz.U. 1994 Nr 24 poz. 83 ze zm.), w dalszej części umowy zwany utworem.
6. Wykonawca wykona dzieło zgodnie z założeniami określonymi w Załączniku nr 1 do niniejszej umowy, stanowiącym jej integralną część.
7. Dzieło zostanie dostarczone Zamawiającemu w terminie do dnia... w następujących etapach<sup>3</sup>:
  - a) etap 1. – projekt wstępny przekazany w formie ... (min. ... wersji), w terminie ... dni od daty podpisania niniejszej umowy.
  - b) etap 2. – projekt podstawowy jednej, wybranej przez Zamawiającego, wersji z etapu 1. w formie ... w terminie ... dni od daty zaakceptowania przez Zamawiającego etapu 1. zgodnie z procedurą przewidzianą w § 3.
  - c) etap 3. – nadzór autorski nad wdrożeniem do produkcji – w terminie zgodnym z harmonogramem wdrożenia, określonym w Załączniku nr 2 do niniejszej umowy, stanowiącym jej integralną część.

### § 2.

1. Zamawiający zapewni Wykonawcy niezbędne materiały i warunki do wykonania dzieła określonego w § 1 niniejszej umowy<sup>4</sup>.

### § 3.

1. Z zastrzeżeniem ust. 9. poniżej odbiór dzieła przez Zamawiającego nastąpi w ciągu ... dni od daty

1 Zgodnie z art. 627 kodeksu cywilnego, przez umowę o dzieło przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła, a zamawiający do zapłaty wynagrodzenia.

2 Do umowy zawartej, w zakresie działalności przedsiębiorstwa przyjmującego zamówienie, z osobą fizyczną, która zamawia dzieło, będące rzeczą ruchomą, w celu niezwiązanym z jej działalnością gospodarczą ani zawodową, stosuje się odpowiednio przepisy o sprzedaży konsumenckiej (art. 6271 kodeksu cywilnego).

3 Zgodnie z art. 54 ustawy twórca jest obowiązany dostarczyć utwór w terminie określonym w umowie, a jeżeli termin nie został oznaczony – niezwłocznie po ukończeniu utworu. Jeżeli twórca nie dostarczył utworu w przewidzianym terminie, zamawiający może wyznaczyć twórcy odpowiedni dodatkowy termin z zagrożeniem odstąpienia od umowy, a po jego bezskutecznym upływie może od umowy odstąpić.

4 Zgodnie z art. 633 kodeksu cywilnego, jeżeli materiałów na wykonanie dzieła dostarcza zamawiający, przyjmujący zamówienie powinien ich użyć w sposób odpowiedni oraz złożyć rachunek i zwrócić nie zużyty część. Natomiast w myśl art. 634 kodeksu cywilnego, jeżeli materiał dostarczony przez zamawiającego nie nadaje się do prawidłowego wykonania dzieła albo jeżeli zajdą inne okoliczności, które mogą przeszkodzić prawidłowemu wykonaniu, przyjmujący zamówienie powinien niezwłocznie zawiadomić o tym zamawiającego.

- zawiadomienia go przez Wykonawcę o gotowości przekazania dzieła.
2. Zamawiający zawiadomi Wykonawcę o decyzji dotyczącej przyjęcia dzieła w terminie ... dni od daty przekazania go przez Wykonawcę. Po upływie tego terminu dzieło zostanie uznane za przyjęte bez zastrzeżeń.
  3. Jeżeli Zamawiający uzależni przyjęcie dzieła od dokonania zmian lub uzupełnień, Wykonawca ustosunkuje się do tych żądań w terminie ... dni od ich zgłoszenia. Po upływie tego terminu warunki Zamawiającego będą uznane za przyjęte.
  4. Po dokonaniu żądanych zmian lub uzupełnień stosuje się ponownie ust. 2.
  5. Postępowanie dotyczące odbioru dzieła określone w ust. 1-4 niniejszego paragrafu stosuje się odrębnie do każdego z etapów określonych w § 1. ust. 4.
  6. W przypadku przedstawienia przez Wykonawcę kilku wersji projektu wstępnego, Zamawiający zobowiązany jest do wyboru jednej z przedstawionych wersji w ciągu .. dni od dokonania odbioru projektu wstępnego.

#### § 4.

1. Z tytułu wykonania dzieła wymienionego w § 1. ust. 2. niniejszej umowy Wykonawcy przysługuje wynagrodzenie<sup>1</sup> w wysokości ... (słownie: ... ) złotych płatne jednorazowo w terminie ... /płatne w częściach w następujący sposób:
  - Po wykonaniu etapu 1. – ... (słownie ... ) złotych płatne w terminie ... dni od daty odbioru projektu wstępnego.
  - Po wykonaniu etapu 2. –... (słownie ... ) złotych płatne w terminie ... dni od daty odbioru projektu podstawowego .
  - Po wykonaniu etapu 3. – ... (słownie ...) złotych płatne w terminie ... dni od zakończenia nadzoru nad wdrożeniem.
2. W przypadku zgodnego stwierdzenia przez strony konieczności odbycia przez Wykonawcę podróży związanych z przedmiotem umowy, Zamawiający dodatkowo pokryje koszty wyjazdów w wysokości rzeczywiście poniesionej/według stawki ... zł/godzinę.

<sup>1</sup> Kwestie wynagrodzenia regulują poza ustawą o prawie autorskim też przepisy kodeksu cywilnego.

Zgodnie z art. 628 wysokości wynagrodzenia za wykonanie dzieła można określić przez wskazanie podstaw do jego ustalenia. Jeżeli strony nie określiły wysokości wynagrodzenia ani nie wskazały podstaw do jego ustalenia, poczytuje się w razie wątpliwości, że strony miały na myśli zwykle wynagrodzenie za dzieło tego rodzaju. Jeżeli także w ten sposób nie da się ustalić wysokości wynagrodzenia, należy się wynagrodzenie odpowiadające uzasadnionemu nakładowi pracy oraz innym nakładom przyjmującego zamówienie.

Jeżeli strony określiły wynagrodzenie na podstawie zestawienia planowanych prac i przewidywanych kosztów (wynagrodzenie kosztorysowe), a w toku wykonywania dzieła zarządzenie właściwego organu państwowego zmieniło wysokość cen lub stawek obowiązujących dotychczas w obliczeniach kosztorysowych, każda ze stron może żądać odpowiedniej zmiany umówionego wynagrodzenia. Nie dotyczy to jednak należności uiszczonych za materiały lub robociznę przed zmianą cen lub stawek. (art. 629 kodeksu cywilnego). Jeżeli w toku wykonywania dzieła zajdzie konieczność przeprowadzenia prac, które nie były przewidziane w zestawieniu prac planowanych będących podstawą obliczenia wynagrodzenia kosztorysowego, a zestawienie sporządził zamawiający, przyjmujący zamówienie może żądać odpowiedniego podwyższenia umówionego wynagrodzenia. Jeżeli zestawienie planowanych prac sporządził przyjmujący zamówienie, może on żądać podwyższenia wynagrodzenia tylko wtedy, gdy mimo zachowania należytej staranności nie mógł przewidzieć konieczności prac dodatkowych. Przyjmujący zamówienie nie może żądać podwyższenia wynagrodzenia, jeżeli wykonał prace dodatkowe bez uzyskania zgody zamawiającego (art. 630 kodeksu cywilnego). Gdyby w wypadkach przewidzianych w dwóch artykułach poprzedzających zaszła konieczność znacznego podwyższenia wynagrodzenia kosztorysowego, zamawiający może od umowy odstąpić, powinien jednak uczynić to niezwłocznie i zapłacić przyjmującemu zamówienie odpowiednią część umówionego wynagrodzenia (art. 631 kodeksu cywilnego). Zgodnie z art. 632 kodeksu cywilnego, jeżeli strony umówiły się o wynagrodzenie ryczałtowe, przyjmujący zamówienie nie może żądać podwyższenia wynagrodzenia, chociażby w czasie zawarcia umowy nie można było przewidzieć rozmiaru lub kosztów prac. Jeżeli jednak wskutek zmiany stosunków, której nie można było przewidzieć, wykonanie dzieła groziłoby przyjmującemu zamówienie rażącą stratą, sąd może podwyższyć ryczałt lub rozwiązać umowę.



3. Zapłata wynagrodzenia wymienionego w ust. 1. niniejszego paragrafu nie powoduje przeniesienia na Zamawiającego autorskich praw majątkowych do utworu ani udzielania przez Wykonawcę zgody na korzystanie z tych praw przez Zamawiającego.

#### § 5.

1. Strony ustalają, że Zamawiający przed ukończeniem dzieła może w dowolnym momencie od umowy odstąpić. W takim wypadku zobowiązany jest zapłacić ustalone w § 4. wynagrodzenie/za wymienione w § 1. ust. 4. etapy ukończone oraz rozpoczęte.
2. Jeżeli Zamawiający odstąpi od umowy po zakończeniu etapu 1., o którym mowa w § 1. ust. 4. lit. a, zamiast wynagrodzenia przewidzianego w ust. 1. niniejszego paragrafu zapłaci kwotę ... (słownie ... ) złotych.
3. W przypadku niedostarczenia, z przyczyn leżących po stronie Wykonawcy, dzieła określonego w § 1. ust. 2. niniejszej umowy w uzgodnionym w § 1. ust. 4. terminie/terminach, Zamawiający wyznaczy Wykonawcy dodatkowy termin z zagrożeniem odstąpienia od umowy. Po bezskutecznym upływie wskazanego przez Zamawiającego terminu, Zamawiającemu przysługuje prawo odstąpienia od umowy. W takim wypadku Wykonawca zwróci Zamawiającemu całość otrzymanego dotychczas wynagrodzenia oraz zapłaci karę umowną w wysokości ... % zwróconej kwoty.
4. W przypadku wykonania dzieła w sposób wadliwy albo sprzeczny z umową Wykonawca zobowiązany jest zmienić sposób wykonywania dzieła i wykonać je w sposób należyty w terminie wskazanym przez Zamawiającego. Po bezskutecznym upływie wskazanego przez Zamawiającego terminu, Zamawiającemu przysługuje prawo odstąpienia od Umowy. Jeżeli wady dzieła nie będą istotne, Zamawiający może żądać obniżenia wynagrodzenia w odpowiednim stosunku<sup>1</sup>.
5. Jeżeli Zamawiający uzależni przyjęcie dzieła/któregokolwiek z etapów określonych w § 1. ust. 4. od wprowadzenia zmian, a zmiany te wykraczają poza założenia, o których mowa w § 1 ust. 3., Wykonawca dokonując tych zmian, może żądać dodatkowego wynagrodzenia.
6. W razie zasadniczej zmiany ustalonych założeń, o których mowa w § 1. ust. 3. dokonanej przez Zamawiającego, która przekreśla dotychczas wykonaną przez Wykonawcę pracę, Wykonawcy

<sup>1</sup> Artykuły 635- 638 kodeksu cywilnego regulują kwestie dotyczące wad dzieła i uprawnień przysługujących zamawiającemu.

Zgodnie z art. 635 kodeksu cywilnego, jeżeli przyjmujący zamówienie opóźnia się z rozpoczęciem lub wykończeniem dzieła tak dalece, że nie jest prawdopodobne, żeby zdołał je ukończyć w czasie umówionym, zamawiający może bez wyznaczenia terminu dodatkowego od umowy odstąpić jeszcze przed upływem terminu do wykonania dzieła.

Stosownie do art. 636 kodeksu cywilnego, jeżeli przyjmujący zamówienie wykonywa dzieło w sposób wadliwy albo sprzeczny z umową, zamawiający może wezwać go do zmiany sposobu wykonania i wyznaczyć mu w tym celu odpowiedni termin. Po bezskutecznym upływie wyznaczonego terminu zamawiający może od umowy odstąpić albo powierzyć poprawienie lub dalsze wykonanie dzieła innej osobie na koszt i niebezpieczeństwo przyjmującego zamówienie. Jeżeli zamawiający sam dostarczył materiał, może on w razie odstąpienia od umowy lub powierzenia wykonania dzieła innej osobie żądać zwrotu materiału i wydania rozpoczętego dzieła.

W myśl art. 637 kodeksu cywilnego, jeżeli dzieło ma wady, zamawiający może żądać ich usunięcia, wyznaczając w tym celu przyjmującemu zamówienie odpowiedni termin z zagrożeniem, że po bezskutecznym upływie wyznaczonego terminu nie przyjmie naprawy. Przyjmujący może odmówić naprawy, gdyby wymagała nadmiernych kosztów. Gdy wady usunąć się nie dadzą albo, gdy z okoliczności wynika, że przyjmujący zamówienie nie zdoła ich usunąć w czasie odpowiednim, zamawiający może od umowy odstąpić, jeżeli wady są istotne; jeżeli wady nie są istotne, zamawiający może żądać obniżenia wynagrodzenia w odpowiednim stosunku. To samo dotyczy wypadku, gdy przyjmujący zamówienie nie usunął wad w terminie wyznaczonym przez zamawiającego.

Zgodnie z art. 638 kodeksu cywilnego, jeżeli z artykułów poprzedzających nie wynika nic innego, do rękojmi za wady dzieła stosuje się odpowiednio przepisy o rękojmi przy sprzedaży.

przysługuje wynagrodzenie w części odpowiadającej wykonaniu dzieła/za etapy wykonane oraz rozpoczęte oraz renegotjacja całej umowy.

7. Jeżeli Zamawiający przed ukończeniem dzieła odstąpi od umowy, nie ma prawa do wykorzystania w jakikolwiek sposób żadnego z wykonanych projektów, które pozostają własnością Wykonawcy.

#### **§ 6.**

1. Wykonawca oświadcza, że jest autorem utworu i w związku z tym:
  - d) przysługuje mu do utworu wyłączne i nieograniczone prawo autorskie (osobiste i majątkowe);
  - e) może rozporządzać prawami autorskimi do utworu w zakresie niezbędnym do zawarcia i wykonywania niniejszej umowy;
  - f) przysługujące mu majątkowe prawa autorskie do utworu nie zostały zajęte w rozumieniu przepisów o postępowaniu egzekucyjnym;
  - g) utwór został przez niego wykonany osobiście<sup>1</sup>;
  - h) utwór nie jest opracowaniem, przeróbką lub adaptacją cudzego utworu
  - i) do dnia zawarcia niniejszej umowy utwór nie został opublikowany lub rozpowszechniony.

#### **§ 7.**

1. Wykonawca zobowiązuje się przenieść na Zamawiającego autorskie prawa majątkowe do utworu wymienionego w § 1.<sup>2</sup> w zakresie określonym w ust.2. poniżej. Przeniesienie autorskich praw majątkowych na Zamawiającego nastąpi w chwili zapłaty wynagrodzenia przez Zamawiającego zgodnie z zasadami określonymi w § 10. poniżej.
2. Przeniesienie autorskich praw majątkowych do utworu obejmuje<sup>3</sup> następujące pola eksploatacji<sup>4</sup>:
  - a) w zakresie utrwalania i zwielokrotniania utworu – wytwarzanie określoną techniką egzemplarzy utworu, w tym techniką drukarską, reprograficzną, zapisu magnetycznego oraz techniką cyfrową,
  - b) w zakresie obrotu oryginałem albo egzemplarzami, na których utwór utrwalono – wprowadzanie do obrotu, użyczenie lub najem oryginału albo egzemplarzy,
  - c) w zakresie rozpowszechniania utworu w sposób inny niż określony w pkt. b. powyżej – publiczne wykonanie, wystawienie, wyświetlenie, odtworzenie oraz nadawanie i reemitowanie, a także publiczne udostępnianie utworu w taki sposób, aby każdy mógł mieć do niego dostęp

1 Art. 60 ustawy reguluje zasady nadzoru autorskiego. Zgodnie z tym przepisem korzystający z utworu jest obowiązany umożliwić twórcy przed rozpowszechnieniem utworu przeprowadzenie nadzoru autorskiego. Jeżeli wniesione w związku z nadzorem zmiany w utworze są niezbędne i wynikają z okoliczności od twórcy niezależnych, koszty ich wprowadzenia obciążają nabywcę autorskich praw majątkowych lub licencjobiorcę. Jeżeli twórca nie przeprowadzi nadzoru autorskiego w odpowiednim terminie, uważa się, że wyraził zgodę na rozpowszechnianie utworu. Jeżeli ustawa lub umowa nie stanowią inaczej, za wykonanie nadzoru autorskiego nie przysługuje twórcy odrębne wynagrodzenie. Twórcy utworu plastycznego przysługuje prawo do sprawowania odpłatnego nadzoru autorskiego. Sprawowanie nadzoru autorskiego nad utworami architektonicznymi i architektoniczno-urbanistycznymi regulują odrębne przepisy.

2 Zgodnie z art. 53 ustawy, umowa o przeniesienie autorskich praw majątkowych wymaga zachowania formy pisemnej pod rygorem nieważności

3 Na gruncie art. 41 ust. 4 ustawy, umowa o przeniesienie autorskich praw majątkowych może dotyczyć tylko pól eksploatacji, które są znane w chwili jej zawarcia.

4 Nabywca autorskich praw majątkowych może przenieść je na inne osoby, chyba, że umowa stanowi inaczej (art. 41 ustawy)

w miejscu i w czasie przez siebie wybranym.

3. Zamawiający ma prawo/nie ma prawa dalszej odsprzedaży utworu w zakresie nabytych praw autorskich majątkowych bez zgody Wykonawcy<sup>1</sup>.
4. Przeniesienie autorskich praw majątkowych dotyczy stanu utworu, w jakim znajduje się on w dniu przeniesienia tych praw na skutek zawarcia niniejszej umowy<sup>2</sup>.
5. Strony postanawiają, że niniejsza umowa powoduje/nie powoduje przeniesienie własności egzemplarza utworu przekazanego Zamawiającemu przez Wykonawcę<sup>3</sup>.

#### **§ 8.**

1. Wykonawca przenosi/nie przenosi na Zamawiającego uprawnienie do udzielania zezwoleń na rozporządzanie i korzystanie z opracowań utworu i na wykonywanie pozostałych praw zależnych<sup>4</sup>.
2. Strony postanawiają, że:
  - a) Jedynie po stronie Zamawiającego leży prawo do decydowania o publikacji utworu.
  - b) Wykonawca ma prawo publikacji utworu we własnych materiałach promocyjnych i na wystawach. W uzasadnionych przypadkach, przed wdrożeniem projektu do produkcji, Zamawiający może żądać wstrzymania takiej publikacji przez Wykonawcę, nie dłużej jednak niż przez okres ... od dnia podpisania niniejszej umowy.
  - c) Jedynie po stronie Wykonawcy leży prawo do dokonywania wszelkich zmian mających istotne znaczenie dla integralności i całości kształtu utworu.

#### **§ 9.**

1. Wykonawca oświadcza, iż utwór stanowiący przedmiot umowy nie jest obciążony żadnymi roszczeniami i innymi prawami osób trzecich<sup>5</sup>.

1 Dalsza odsprzedaż może odbywać się z zastrzeżeniem art. 49 ustawy, iż następca prawny, choćby nabył całość autorskich praw majątkowych, nie może, bez zgody twórcy, czynić zmian w utworze, chyba, że są one spowodowane oczywistą koniecznością, a twórca nie miałby słusznej podstawy im się sprzeciwić. Dotyczy to odpowiednio utworów, których czas ochrony autorskich praw majątkowych upłynął.

2 Jeżeli w umowie nie określono sposobu korzystania z utworu, powinien on być zgodny z charakterem i przeznaczeniem utworu oraz przyjętymi zwyczajami (art. 49 ustawy).

3 Zgodnie z art. 52 ust. 1 ustawy, jeżeli umowa nie stanowi inaczej, przeniesienie własności egzemplarza utworu nie powoduje przejścia autorskich praw majątkowych do utworu. Jeżeli umowa nie stanowi inaczej, przejście autorskich praw majątkowych nie powoduje przeniesienia na nabywcę własności egzemplarza utworu.

4 Stosownie do art. 2 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych, opracowanie cudzego utworu, w szczególności tłumaczenie, przeróbka, adaptacja, jest przedmiotem prawa autorskiego bez uszczerbku dla prawa do utworu pierwotnego. Rozporządzanie i korzystanie z opracowania zależy od zezwolenia twórcy utworu pierwotnego (prawo zależne), chyba, że autorskie prawa majątkowe do utworu pierwotnego wygasły. W przypadku baz danych spełniających cechy utworu zezwolenie twórcy jest konieczne także na sporządzenie opracowania. Twórca utworu pierwotnego może cofnąć zezwolenie, jeżeli w ciągu pięciu lat od jego udzielenia opracowanie nie zostało rozpowszechnione. Wypłacone twórcy wynagrodzenie nie podlega zwrotowi. Za opracowanie nie uważa się utworu, który powstał w wyniku inspiracji cudzym utworem. Na egzemplarzach opracowania należy wymienić twórcę i tytuł utworu pierwotnego.

5 Art. 55 ustawy daje możliwość odstąpienia od umowy lub żądania obniżenia wynagrodzenia z tytułu wad utworu. Zgodnie z tym przepisem, jeżeli zamówiony utwór ma usterki, zamawiający może wyznaczyć twórcy odpowiedni termin do ich usunięcia, a po jego bezskutecznym upływie może od umowy odstąpić lub żądać odpowiedniego obniżenia umówionego wynagrodzenia, chyba, że usterki są wynikiem okoliczności, za które twórca nie ponosi odpowiedzialności. Twórca zachowuje w każdym razie prawo do otrzymanej części wynagrodzenia, nie wyższej niż 25% wynagrodzenia umownego. Jeżeli utwór ma wady prawne (tzn. prawa do utworu przysługują innym osobom, np. współtwórcom), zamawiający może od umowy odstąpić i żądać naprawienia poniesionej szkody.

Roszczenia z tytułu wad prawnych i fizycznych do utworu, wygasają z chwilą przyjęcia utworu. Jeżeli zamawiający nie zawiadomi twórcy w terminie sześciu miesięcy od dostarczenia utworu o jego przyjęciu, nieprzyjęciu lub uzależnieniu przyjęcia od dokonania określonych zmian w wyznaczonym w tym celu odpowiednim terminie, uważa się, że utwór został przyjęty bez zastrzeżeń. Strony mogą określić inny termin.

2. W razie skierowania przeciwko Zamawiającemu roszczeń przez osoby trzecie z tytułu naruszenia – w wyniku korzystania przez Zamawiającego z utworu w zakresie określonym przez niniejszą umowę – przysługujących im praw autorskich, Zamawiający zawiadomi o tym fakcie niezwłocznie Wykonawcę, który zobowiązuje się do przejścia powyższych roszczeń.

#### § 10.

1. Z tytułu nabycia przez Zamawiającego majątkowych praw autorskich do utworu wymienionego w § 1., przeniesienia własności egzemplarza utworu oraz udzielenia zezwoleń, o których mowa w § 8., Wykonawcy przysługuje:
  - a) (jednorazowe) wynagrodzenie w wysokości ... (słownie: ... ) złotych<sup>1</sup>, którego termin zapłaty wynosi ... dni od daty dostarczenia dzieła/zakończenia i odbioru 3. etapu opisanego w § 1. ust. 4. lit. c umowy. Autorskie prawa majątkowe do utworu wymienionego w § 1. przechodzą na Zamawiającego z chwilą: wpływu wynagrodzenia na rachunek bankowy Wykonawcy, który wskaże rachunek bankowy, na który należy przelać kwotę zapłaty. pokwitowania przez Wykonawcę przyjęcia w gotówce umówionej kwoty wynagrodzenia.
  - b) wynagrodzenie w wysokości ... (słownie ...) % przychodów Zamawiającego ze sprzedaży egzemplarzy utworu płatne kwartalnie w terminie do końca miesiąca następującego po każdym kwartale. Zamawiający zobowiązuje się udostępnić wszelkie informacje istotne dla określenia wysokości wynagrodzenia.

#### § 11.

1. Wykonawca oświadcza, że wykonywane przez niego w ramach umowy usługi wchodzą w zakres prowadzonej działalności gospodarczej.
2. Wykonawca oświadcza, że jest podatnikiem VAT czynnym. Wszystkie ustalone w umowie kwoty wynagrodzenia Wykonawcy nie zawierają podatku od towarów i usług, który zostanie doliczony według stawek obowiązujących w dniu wystawienia faktury przez Wykonawcę zgodnie z obowiązującymi przepisami.

#### § 12.

1. Strony postanawiają, że zarówno Zamawiający, jak i Wykonawca są zobowiązani do zachowania w tajemnicy wszystkich informacji dotyczących utworu, które mogą zaszkodzić istocie utworu i przychodom z jego wykorzystania.
2. Wykonawca zobowiązuje się do zachowania w poufności wszelkich informacji dotyczących struktury i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa Zamawiającego, ujawnionych Wykonawcy w sposób zamierzony lub niezamierzony bezpośrednio lub pośrednio w związku z wykonywaniem niniejszej umowy.
3. Jeżeli nie wymagają tego przepisy obowiązującego prawa ani nie jest to konieczne dla potrzeb wykonania postanowień umowy stronie nie wolno bez uprzedniego wyraźnego, pisemnego zezwolenia drugiej Strony w sposób bezpośredni ani pośredni ujawniać, przekazywać ani udostępniać

<sup>1</sup> Jeżeli z umowy nie wynika, że przeniesienie autorskich praw majątkowych lub udzielenie licencji nastąpiło nieodpłatnie, twórca przysługuje prawo do wynagrodzenia. Jeżeli w umowie nie określono wysokości wynagrodzenia autorskiego, wysokość wynagrodzenia określa się z uwzględnieniem zakresu udzielonego prawa oraz korzyści wynikających z korzystania z utworu. (art. 43 ustawy). Zgodnie z art. 44 ustawy, w razie rażącej dysproporcji między wynagrodzeniem twórcy a korzyściami nabywcy autorskich praw majątkowych, twórca może żądać stosownego podwyższenia wynagrodzenia przez sąd. Jeżeli umowa nie stanowi inaczej, twórca przysługuje odrębne wynagrodzenie za korzystanie z utworu na każdym odrębnym polu eksploatacji (art. 45).

osobom trzecim treści niniejszej Umowy.

**§ 13.**

1. W sprawach nieuregulowanych w niniejszej umowie mają zastosowanie przepisy ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. Prawo autorskie i prawa pokrewne (Dz.U. 1994 Nr 24 poz. 83 ze zm. ) oraz przepisy Kodeksu Cywilnego.
2. Wszelkie zmiany i uzupełnienia umowy powinny być sporządzone na piśmie pod rygorem nieważności.
3. Niniejszą umowę sporządzono w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze Stron.

**§ 14.**

1. Umowa nie narusza praw i obowiązków stron wynikających z ewentualnie łączącego je stosunku pracy.

**§ 15.**

1. Wszelkie spory mogące wyniknąć z niniejszej umowy strony poddają orzecznictwu Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie.

## Umowa licencyjna<sup>1</sup>

Umowa zawarta w dniu ... r. w ... pomiędzy:

XYZ

zwanym dalej „Licencjobiorcą”

a

ABC

zwan/y/m/ą dalej „Licencjodawcą”.

### § 1.

1. Licencjodawca oświadcza, że jest twórcą utworu w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. Prawo autorskie i prawa pokrewne (Dz.U. 1994 Nr 24 poz. 83 ze. zm.), ... zwanego dalej „utworem”<sup>2</sup>.
2. Licencjodawca oświadcza, że:
  - a) przysługuje mu do utworu wyłączone i nieograniczone prawo autorskie (osobiste i majątkowe);
  - b) może rozporządzać prawami autorskimi do utworu w zakresie niezbędnym do zawarcia i wykonywania niniejszej umowy;
  - c) przysługujące mu majątkowe prawa autorskie do utworu nie zostały zajęte w rozumieniu przepisów o postępowaniu egzekucyjnym;
  - d) utwór został przez niego wykonany osobiście;
  - e) utwór nie jest opracowaniem, przeróbką lub adaptacją cudzego utworu;
  - f) do dnia zawarcia niniejszej umowy utwór nie został opublikowany lub rozpowszechniony.

### § 2.

1. Licencjodawca udziela wyłącznie/niewyłącznie<sup>3</sup> Licencjobiorcy zezwolenia na korzystanie z praw autorskich do utworu<sup>4</sup> w zakresie następujących<sup>5</sup> pól eksploatacji<sup>6</sup>:
  - a) w zakresie utrwalania i zwielokrotniania utworu – wytwarzanie określoną techniką egzemplarzy utworu, w tym technika drukarska, reprograficzna, zapisu magnetycznego oraz technika cyfrowa,
  - b) w zakresie obrotu oryginałem albo egzemplarzami, na których utwór utrwalono – wprowadzanie do obrotu, użyczenie lub najem oryginału albo egzemplarzy,
  - c) w zakresie rozpowszechniania utworu w sposób inny niż określony w pkt. b) – publiczne wykonanie, wystawienie, wyświetlenie, odtworzenie oraz nadawanie i reemitowanie, a także publiczne udostępnianie utworu w taki sposób, aby każdy mógł mieć do niego dostęp w miejscu i w czasie przez siebie wybranym.

1 Stosownie do art. 67 ust. 5 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych (dalej jako „ustawa”), umowa licencyjna wyłączna wymaga zachowania formy pisemnej pod rygorem nieważności.

2 Zgodnie z ust. 3 art. 41 ustawy nieważna jest umowa w części dotyczącej wszystkich utworów lub wszystkich utworów określonego rodzaju tego samego twórcy mających powstać w przyszłości.

3 Zgodnie z art. 67 ust. 2 ustawy, jeżeli umowa nie zastrzega wyłączności korzystania z utworu w określony sposób (licencja wyłączna), udzielenie licencji nie ogranicza udzielenia przez twórcę upoważnienia innym osobom do korzystania z utworu na tym samym polu eksploatacji (licencja niewyłączna).

4 Zgodnie z art. 67 ust. 1 ustawy, twórca może udzielić upoważnienia do korzystania z utworu na wymienionych w umowie polach eksploatacji z określeniem zakresu, miejsca i czasu tego korzystania.

5 Pola eksploatacji powinny być określone stosownie do przedmiotu umowy licencyjnej.

6 Zgodnie z ust. 2 i 4 art. 41 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych umowa licencyjna obejmuje pola eksploatacji wyraźnie w niej wymienione. Umowa może dotyczyć tylko pól eksploatacji, które są znane w chwili jej zawarcia

2. Udzielenie licencji dotyczy terytorium Rzeczypospolitej Polskiej<sup>1</sup> i ważne jest bezterminowo/przez okres ... lat<sup>2</sup>.
3. Licencjobiorca ma prawo/nie ma prawa udzielenia sublicencji bez zgody Licencjodawcy<sup>3</sup>.
4. Strony postanawiają, że niniejsza umowa powoduje/nie powoduje przeniesienie własności egzemplarza utworu przekazanego Licencjobiorcy przez Licencjodawcę<sup>4</sup>.

### § 3.

1. Licencjodawca przenosi/nie przenosi na Licencjobiorcę uprawnienie do udzielania zezwoleń na rozporządzanie i korzystanie z opracowań utworu i na wykonywanie pozostałych praw zależnych.
2. Strony postanawiają, że:
  - a) Jedyńie po stronie Licencjobiorcy leży prawo do decydowania o publikacji utworu. Licencjodawca ma prawo publikacji utworu we własnych materiałach promocyjnych i na wystawach. W uzasadnionych przypadkach, przed wdrożeniem projektu do produkcji, Zamawiający może żądać wstrzymania takiej publikacji przez Wykonawcę, nie dłużej jednak niż przez okres ... od dnia podpisania niniejszej umowy.
  - b) Jedyńie po stronie Licencjodawcy leży prawo do dokonywania wszelkich zmian mających istotne znaczenie dla integralności i całokształtu utworu.

### § 4.

1. Licencjodawca oświadcza, iż utwór stanowiący przedmiot umowy nie jest obciążony żadnymi roszczeniami i innymi prawami osób trzecich.
2. W razie skierowania przeciwko Licencjobiorcy roszczeń przez osoby trzecie z tytułu naruszenia – w wyniku korzystania przez Licencjobiorcę z utworu w zakresie określonym przez niniejszą umowę – przysługujących im praw autorskich, Licencjobiorca zawiadomi o tym fakcie niezwłocznie Licencjodawcę, który zobowiązuje się do przejęcia powyższych roszczeń<sup>5</sup>.

### § 5.

1. Licencjodawcy z tytułu udzielenia licencji, przeniesienia własności egzemplarza utworu oraz udzielenia zezwoleń, o których mowa w § 3., przysługuje:
  - a) jednorazowe wynagrodzenie w wysokości ... (słownie: ... ) złotych<sup>6</sup>, którego termin zapłaty wynosi ... dni od dnia zawarcia niniejszej umowy.

1 Stosownie do brzmienia art. 66 ust. 1 ustawy, umowa licencyjna uprawnia do korzystania z utworu w okresie pięciu lat na terytorium państwa, w którym licencjobiorca ma swoją siedzibę, chyba że w umowie postanowiono inaczej. W myśl ust. 2 tego artykułu, po upływie terminu, o którym mowa w ust. 1, prawo uzyskane na podstawie umowy licencyjnej wygasa.

2 Zgodnie z art. 68 ust. 1 i 2 ustawy, jeżeli umowa nie stanowi inaczej, a licencji udzielono na czas nie oznaczony, twórca może ją wypowiedzieć z zachowaniem terminów umownych, a w ich braku na rok naprzód, na koniec roku kalendarzowego. Natomiast licencję udzieloną na okres dłuższy niż pięć lat uważa się, po upływie tego terminu, za udzieloną na czas nie oznaczony.

3 Zgodnie z art. 67 ust. 3 ustawy, jeżeli umowa nie stanowi inaczej, licencjobiorca nie może upoważnić innej osoby do korzystania z utworu w zakresie uzyskanej licencji.

4 Zgodnie z art. 52 ust. 1 ustawy, jeżeli umowa nie stanowi inaczej, przeniesienie własności egzemplarza utworu nie powoduje przejścia autorskich praw majątkowych do utworu. Stosownie do ust. 2 tego artykułu, jeżeli umowa nie stanowi inaczej, przejście autorskich praw majątkowych nie powoduje przeniesienia na nabywcę własności egzemplarza utworu.

5 Jest to postanowienie zabezpieczające Licencjobiorcę na wypadek zgłoszenia roszczeń do utworu przez osoby trzecie. Zawarcie tego typu gwarancji w umowach licencyjnych jest fakultatywne.

6 Zgodnie z art. 43 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych, jeżeli z umowy nie wynika, że przeniesienie autorskich praw majątkowych lub udzielenie licencji nastąpiło nieodpłatnie, twórcy przysługuje prawo do wynagrodzenia. Stosownie do art. 45 ustawy, jeżeli umowa nie stanowi inaczej, twórcy przysługuje odrębne wynagrodzenie za korzystanie z utworu na każdym odrębnym polu eksploatacji.

- b) wynagrodzenie w wysokości ... (słownie ... ) % przychodów Licencjobiorcy ze sprzedaży egzemplarzy utworu płatne kwartalnie w terminie do końca miesiąca następującego po każdym kwartale. Licencjobiorca zobowiązuje się udostępnić wszelkie informacje istotne dla określenia wysokości wynagrodzenia.
2. Licencjodawca oświadcza, że jest podatnikiem VAT czynnym. Wszystkie ustalone w umowie kwoty wynagrodzenia Licencjodawcy nie zawierają podatku od towarów i usług, który zostanie doliczony według stawek obowiązujących w dniu wystawienia faktury przez Licencjodawcę zgodnie z obowiązującymi przepisami.

#### **§ 6.**

1. Strony postanawiają, że zarówno Licencjobiorca, jak i Licencjodawca są zobowiązani do zachowania w tajemnicy wszystkich informacji dotyczących utworu, które mogą zaszkodzić istocie utworu i przychodom z jego wykorzystania.
2. Licencjodawca zobowiązuje się do zachowania w poufności wszelkich informacji dotyczących struktury i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa Licencjobiorcy, ujawnionych Licencjodawcy w sposób zamierzony lub niezamierzony bezpośrednio lub pośrednio w związku z wykonywaniem niniejszej Umowy.
3. Jeżeli nie wymagają tego przepisy obowiązującego prawa ani nie jest to konieczne dla potrzeb wykonania postanowień Umowy stronie nie wolno bez uprzedniego wyraźnego, pisemnego zezwolenia drugiej Strony w sposób bezpośredni ani pośredni ujawniać, przekazywać ani udostępniać osobom trzecim treści niniejszej Umowy.

#### **§ 7.**

1. W sprawach nieuregulowanych w niniejszej umowie mają zastosowanie przepisy ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. Prawo autorskie i prawa pokrewne (Dz.U. 1994 Nr 24 poz. 83 ze zm.) oraz przepisy Kodeksu Cywilnego.
2. Wszelkie zmiany i uzupełnienia umowy powinny być sporządzone na piśmie pod rygorem nieważności.
3. Niniejszą umowę sporządzono w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze Stron.

#### **§ 8.**

1. Umowa nie narusza praw i obowiązków stron wynikających z ewentualnie łączącego je stosunku pracy.

#### **§ 9.**

1. Wszelkie spory mogące wyniknąć z niniejszej umowy strony poddają orzecznictwu Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie.

Licencjodawca

Licencjobiorca



## Umowa o przeniesienie autorskich praw majątkowych<sup>1</sup>

Umowa<sup>2</sup> zawarta w dniu ... w ... pomiędzy:

XYZ

zwanym dalej „Nabywcą”

a

ABC

zwan/y/m/ą dalej „Autorem”.

### § 1.

1. Autor oświadcza, że jest twórcą utworu w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. Prawo autorskie i prawa pokrewne (Dz.U. 1994 Nr 24 poz. 83 z późn. zm.), ... zwanego dalej „utworem”<sup>3</sup>.
2. Autor oświadcza, że:
  - a) przysługuje mu do utworu wyłączne i nieograniczone prawo autorskie (osobiste i majątkowe);
  - b) może rozporządzać prawami autorskimi do utworu w zakresie niezbędnym do zawarcia i wykonywania niniejszej umowy;
  - c) przysługujące mu majątkowe prawa autorskie do utworu nie zostały zajęte w rozumieniu przepisów o postępowaniu egzekucyjnym;
  - d) utwór został przez niego wykonany osobiście;
  - e) utwór nie jest opracowaniem, przeróbką lub adaptacją cudzego utworu;
  - f) do dnia zawarcia niniejszej umowy utwór nie został opublikowany lub rozpowszechniony.

### § 2.

1. Autor przenosi na Nabywcę prawa majątkowe do utworu wymienionego w § 1.<sup>4</sup> w zakresie określonym w ust. 2. poniżej.
2. Przeniesienie autorskich praw majątkowych do utworu obejmuje<sup>5</sup> następujące pola eksploatacji<sup>6</sup>:
  - a) w zakresie utrwalania i zwielokrotniania utworu – wytwarzanie określoną techniką egzemplarzy utworu, w tym techniką drukarską, reprograficzną, zapisu magnetycznego oraz techniką cyfrową,
  - b) w zakresie obrotu oryginałem albo egzemplarzami, na których utwór utrwalono – wprowadzanie do obrotu, użyczenie lub najem oryginału albo egzemplarzy,
  - c) w zakresie rozpowszechniania utworu w sposób inny niż określony w pkt. b. powyżej – publiczne wykonanie, wystawienie, wyświetlenie, odtworzenie oraz nadawanie i reemitowanie, a także publiczne udostępnianie utworu w taki sposób, aby każdy mógł mieć do niego dostęp

<sup>1</sup> Zgodnie z art. 41 ust. 1. pkt 2.) ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych, nabywca autorskich praw majątkowych może przenieść je na inne osoby, chyba że umowa stanowi inaczej. Zatem prawa nabyte na podstawie tej umowy, mogą być zbywane dalej.

<sup>2</sup> Art. 53 ustawy wymaga zachowania formy pisemnej dla umowy o przeniesienie autorskich praw majątkowych pod rygorem nieważności.

<sup>3</sup> Stosownie do art. 41 ustawy, nieważna jest umowa w części dotyczącej wszystkich utworów lub wszystkich utworów określonego rodzaju tego samego twórcy mających powstać w przyszłości.

<sup>4</sup> Zgodnie z art. 53 ustawy, umowa o przeniesienie autorskich praw majątkowych wymaga zachowania formy pisemnej pod rygorem nieważności.

<sup>5</sup> Na gruncie art. 41 ust. 4 ustawy, umowa o przeniesienie autorskich praw majątkowych może dotyczyć tylko pól eksploatacji, które są znane w chwili jej zawarcia

<sup>6</sup> Nabywca autorskich praw majątkowych może przenieść je na inne osoby, chyba że umowa stanowi inaczej (art. 41 ustawy)

- w miejscu i w czasie przez siebie wybranym.
3. Nabywca ma prawo/nie ma prawa do dalszej odsprzedaży utworu w zakresie nabytych praw autorskich majątkowych bez zgody Autora<sup>1</sup>.
  4. Przeniesienie autorskich praw majątkowych dotyczy stanu utworu, w jakim znajduje się on w dniu zawarcia umowy przeniesienia majątkowych praw autorskich<sup>2</sup>.
  5. Strony postanawiają, że niniejsza umowa powoduje/nie powoduje przeniesienie własności egzemplarza utworu przekazanego Nabywcy przez Autora<sup>3</sup>.

### § 3.

1. Autor przenosi/nie przenosi na Nabywcę uprawnienie do udzielania zezwoleń na rozporządzenie i korzystanie z opracowań utworu, i na wykonywanie pozostałych praw zależnych<sup>4</sup>.
2. Strony postanawiają, że:
  - a) jedynie po stronie Nabywcy leży prawo do decydowania o publikacji utworu. Autor ma prawo publikacji utworu we własnych materiałach promocyjnych i na wystawach. W uzasadnionych przypadkach, przed wdrożeniem projektu do produkcji, Zamawiający może żądać wstrzymania takiej publikacji przez Wykonawcę, nie dłużej jednak niż przez okres ... od dnia podpisania niniejszej umowy.
  - b) Jedynie po stronie Autora leży prawo do dokonywania wszelkich zmian mających istotne znaczenie dla integralności i całości kształtu utworu.

### § 4.

1. Autor oświadcza, iż utwór stanowiący przedmiot umowy nie jest obciążony żadnymi roszczeniami i innymi prawami osób trzecich.
2. W razie skierowania przeciwko Nabywcy roszczeń przez osoby trzecie z tytułu naruszenia – w wyniku korzystania przez Nabywcę z utworu w zakresie określonym przez niniejszą umowę – przysługujących im praw autorskich, Nabywca zawiadomi o tym fakcie niezwłocznie Autora, który zobowiązuje się do przejścia powyższych roszczeń.

### § 5.

1. Z tytułu nabycia przez Nabywcę majątkowego prawa autorskiego do utworu wymienionego w §

---

1 Dalsza odsprzedaż może odbywać się z zastrzeżeniem art. 49 ustawy, iż następca prawny, choćby nabył całość autorskich praw majątkowych, nie może, bez zgody twórcy, czynić zmian w utworze, chyba że są one spowodowane oczywistą koniecznością, a twórca nie miałby słusznej podstawy im się sprzeciwić. Dotyczy to odpowiednio utworów, których czas ochrony autorskich praw majątkowych upłynął.

2 Jeżeli w umowie nie określono sposobu korzystania z utworu, powinien on być zgodny z charakterem i przeznaczeniem utworu oraz przyjętymi zwyczajami (art. 49 ustawy).

3 Zgodnie z art. 52 ust. 1 ustawy, jeżeli umowa nie stanowi inaczej, przeniesienie własności egzemplarza utworu nie powoduje przejścia autorskich praw majątkowych do utworu. Jeżeli umowa nie stanowi inaczej, przejście autorskich praw majątkowych nie powoduje przeniesienia na nabywcę własności egzemplarza utworu.

4 Stosownie do art. 2 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych, opracowanie cudzego utworu, w szczególności tłumaczenie, przeróbka, adaptacja, jest przedmiotem prawa autorskiego bez uszczerbku dla prawa do utworu pierwotnego. Rozporządzanie i korzystanie z opracowania zależy od zezwolenia twórcy utworu pierwotnego (prawo zależne), chyba że autorskie prawa majątkowe do utworu pierwotnego wygasły. W przypadku baz danych spełniających cechy utworu zezwolenie twórcy jest konieczne także na sporządzenie opracowania. Twórca utworu pierwotnego może cofnąć zezwolenie, jeżeli w ciągu pięciu lat od jego udzielenia opracowanie nie zostało rozpowszechnione. Wyplacone twórcy wynagrodzenie nie podlega zwrotowi. Za opracowanie nie uważa się utworu, który powstał w wyniku inspiracji cudzym utworem. Na egzemplarzach opracowania należy wymienić twórcę i tytuł utworu pierwotnego.

- 1., przeniesienia własności egzemplarza utworu oraz udzielenia zezwoleń, o których mowa w § 3., Autorowi przysługuje :
  - a) jednorazowe wynagrodzenie w wysokości ... (słownie: ...) złotych<sup>1</sup>, którego termin zapłaty wynosi ... dni od dnia zawarcia niniejszej umowy. Autorskie prawa majątkowe do utworu wymienionego w § 1. przechodzą na Nabywcę z chwilą
  - b) wpływu wynagrodzenia na rachunek bankowy Autora, który wskaże rachunek bankowy, na który należy przelać kwotę zapłaty.
  - c) pokwitowania przez Autora przyjęcia w gotówce umówionej kwoty wynagrodzenia.
  - d) wynagrodzenie w wysokości ... (słownie: ...) % przychodów Nabywcy ze sprzedaży egzemplarzy utworu płatne kwartalnie w terminie do końca miesiąca następującego po każdym kwartale. Nabywca zobowiązuje się udostępnić wszelkie informacje istotne dla określenia wysokości wynagrodzenia.
2. Autor oświadcza, że jest podatnikiem VAT czynnym. Wszystkie ustalone w umowie kwoty wynagrodzenia Autora nie zawierają podatku od towarów i usług, który zostanie doliczony według stawek obowiązujących w dniu wystawienia faktury przez Autora zgodnie z obowiązującymi przepisami.

#### § 6.

1. Strony postanawiają, że zarówno Nabywca, jak i Autor są zobowiązani do zachowania w tajemnicy wszystkich informacji dotyczących utworu, które mogą zaszkodzić istocie utworu i przychodom z jego wykorzystania.
2. Autor zobowiązuje się do zachowania w poufności wszelkich informacji dotyczących struktury i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa Nabywcy, ujawnionych Autorowi w sposób zamierzony lub niezamierzony bezpośrednio lub pośrednio w związku z wykonywaniem niniejszej Umowy.
3. Jeżeli nie wymagają tego przepisy obowiązującego prawa ani nie jest to konieczne dla potrzeb wykonania postanowień Umowy stronie nie wolno bez uprzedniego wyraźnego, pisemnego zezwolenia drugiej Strony w sposób bezpośredni ani pośredni ujawniać, przekazywać ani udostępniać osobom trzecim treści niniejszej Umowy.

#### § 7.

1. W sprawach nieuregulowanych w niniejszej umowie mają zastosowanie przepisy ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. Prawo autorskie i prawa pokrewne (Dz.U. 1994 Nr 24 poz. 83 ze zm. ) oraz przepisy Kodeksu Cywilnego.
2. Wszelkie zmiany i uzupełnienia Umowy powinny być sporządzone na piśmie pod rygorem nieważności.

<sup>1</sup> Jeżeli z umowy nie wynika, że przeniesienie autorskich praw majątkowych lub udzielenie licencji nastąpiło nieodpłatnie, twórca przysługuje prawo do wynagrodzenia. Jeżeli w umowie nie określono wysokości wynagrodzenia autorskiego, wysokość wynagrodzenia określa się z uwzględnieniem zakresu udzielonego prawa oraz korzyści wynikających z korzystania z utworu (art. 43 ustawy). Zgodnie z art. 44 ustawy, w razie rażącej dysproporcji między wynagrodzeniem twórcy a korzyściami nabywcy autorskich praw majątkowych, twórca może żądać stosownego podwyższenia wynagrodzenia przez sąd. Jeżeli umowa nie stanowi inaczej, twórca przysługuje odrębne wynagrodzenie za korzystanie z utworu na każdym odrębnym polu eksploatacji (art. 45)

3. Niniejszą Umowę sporządzono w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze Stron.

#### **§ 8.**

1. Umowa nie narusza praw i obowiązków stron wynikających z ewentualnie łączącego je stosunku pracy.

#### **§ 9.**

1. Wszelkie spory mogące wyniknąć z niniejszej umowy strony poddają orzecznictwu Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie.

Autor

Nabywca

#### **ANKIETY**

W ramach projektu badawczego opracowane zostały ankiety dla projektantów i przedsiębiorców, których wyniki wykorzystane zostały w różnych częściach niniejszego opracowania. Ilość otrzymanych odpowiedzi nie pozwoliła na osobne, szczegółowe zaprezentowanie ich wyników.

Paweł Balcerzak  
O WZORNICTWIE PRZEMYSŁOWYM  
definicje, procedury, korzyści.  
współpraca: Wojciech Wybieralski, Michał Stefanowski

Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych  
na naukę w latach 2005-2007 jako projekt badawczy  
„Wzornictwo przemysłowe – element wzrostu  
konkurencyjności gospodarki”

Uczestnicy projektu: mgr Paweł Balcerzak,  
dr Grzegorz Niwiński, dr hab. Michał  
Stefanowski, prof. Wojciech Wybieralski

Publikacja jest rezultatem współpracy Wydziału Wzornictwa  
Przemysłowego Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie  
i Stowarzyszenia Projektantów Form Przemysłowych

Wzory umów opracowane dzięki pomocy:  
Kancelarii Radcy Prawnego Małgorzata Gradek-  
Lewandowska  
[www.kancelariamgl.com.pl](http://www.kancelariamgl.com.pl)  
oraz  
Pani Justyny Maciejewskiej  
Biuro Usług Księgowych MODUS  
[www.podatki.biz.pl](http://www.podatki.biz.pl)

Przedruk całości i części niniejszej publikacji jest zabroniony  
bez zgody Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie

Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie Wydział Wzornictwa  
Przemysłowego  
ul. Myśliwiecka 8  
00-459 Warszawa  
Tel./fax +48 22 628 16 23  
[www.asp.waw.pl](http://www.asp.waw.pl)

Projekt graficzny: Bartosz Dobrowolski

Druk: Memograf

Warszawa 2007

ISBN 978-83-87321-09-5



Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie / Wydział Wzornictwa Przemysłowego