

Zespół wdrożeniowy. Artykuł prof. Marka Adamczewskiego

Pierwszą, podstawową, naprawdę najważniejszą rzeczą, bez której innowacyjny produkt nie powstanie jest stworzenie interdyscyplinarnego zespołu, którego wszyscy członkowie doskonale rozumieją nie tylko swoje zadanie, ale także szerzej określone cele firmy dla której pracują oraz ideę produktu.

"Mamy świetny produkt. Tylko wygląda tak jakoś nieciekawie. Czy mógłby pan coś z tym zrobić?" Takich telefonów odbieramy ciągle jeszcze zbyt dużo. Dodatkowe pytania o technologię, wiedzę o użytkownika czy zakładaną cenę sprzedaży budzą zdziwienie. W drastycznie formie usłyszałem (wprawdzie tylko raz) pytanie - *"a co to pana obchodzi?"*.

Współpraca z każdym nowym partnerem (przedsiębiorcą pierwszy raz pracującym z designerem) wymaga na początku wielu spotkań i rozmów wyjaśniających na czym polega proces skutecznego wdrażania nowego produktu.

Modne ostatnio pojęcie *design thinking* (myślenie projektowe w moim osobistym tłumaczeniu) jest traktowane albo jako fanaberia przemądrzałych teoretyków, albo jako metoda (rozumiana jako instrukcja) co należy zrobić (czy udać, że się robi), aby otrzymać dotację na inwestycję. Mało kto zauważa, że najważniejsze jest tu MYŚLENIE. Już samo uzgodnienie wspólnego języka wymaga nieco czasu. Mówimy (i myślimy) nie zlecniodawca - ale partner, nie klient - ale użytkownik, nie producent - ale przedsiębiorca, wreszcie nie plastyk - ale projektant.

Sam przebieg procesu projektowego był i jest wielokrotnie omawiany w naszych (program Wzornictwo-Biznes-Zysk) materiałach - warto jednak przypomnieć **najważniejsze jego etapy**.

Bezwzględnie trzeba zacząć od określenia celu zadania. Po co nowy produkt? Czy obecnie wytwarzany źle się sprzedaje? Więc dlaczego - konkurencja ma lepsze? Tańsze? Nasz jest uważany za przestarzały? A może zysk jest zbyt mały? Albo powstał nowy rynek? Może firma uzyskała dostęp do nowej technologii? Potencjał firmy jest większy niż obecna oferta?... to są pytania podstawowe, na które musi znać odpowiedź "zarząd" (jak by się formalnie nie nazywał) firmy.

Kolejny etap to **rozeznanie, ocena możliwości** - czym dysponujemy? Jakie mamy, możemy mieć, technologie, ile pieniędzy możemy przeznaczyć, pozyskać na nowe wdrożenie? Wreszcie jakimi kadrami (czytaj ludźmi) dysponujemy?

Dopiero wyposażeni w takie informacje możemy myśleć o stworzeniu zespołu którego zadaniem będzie wdrożenie nowego produktu. Taki zespół powinien stworzyć założenia do projektu (brief), zweryfikować je (debrief), stworzyć koncepcje nowego produktu, wybrać najlepszą, zaprojektować innowacyjne rozwiązanie, wykonać dokumentację, prototyp, serię próbną - i zakończyć swoją pracę oceną skuteczności rynkowej nowego produktu.

To model idealny, przebieg procesu trudny do zrealizowania w większości nowych uruchomień. Jednak ma **dwie cechy BEZWZGLĘDnie niezbędne, aby przedsięwzięcie w ogóle miało szanse powodzenia**. Po pierwsze żadnego z etapów procesu (jak byśmy go nie realizowali) nie można, nie da się pominąć. Tzw. zamiatanie problemu pod dywan mści się dalej okrutnie - albo w czasie, albo w kosztach, a najczęściej i tu, i tu. Po drugie - w każdym przypadku, niezależnie od wielkości, wagi zadania konieczne jest stworzenie interdyscyplinarnego zespołu odpowiedzialnego od początku do końca za nowe wdrożenie.

Minimalny skład takiego zespołu to trzy osoby - jedna odpowiedzialna za stronę techniczną, druga za

ekonomiczną i trzecia za design. Jedna z nich musi być product managerem – osobą kluczową dla powodzenia wdrożenia.

Wielokrotnie obserwowałem, jak brak wiedzy ludzi odpowiedzialnych za nowe wdrożenie mścił się kosztownymi błędami skutkującymi słabą sprzedażą produktu. Błędami do uniknięcia znacznie łatwiej i taniej na etapie projektowania. Nieustannie doświadczam także braku umiejętności pracy w interdyscyplinarnych zespołach.

Współcześnie nie jest możliwa "liniowa" realizacja zadania, a więc projekt – opracowanie techniczne – liczenie kosztów, albo opracowanie techniczne – projekt wzorniczy – kosztorys (co niestety zbyt często ciągle jeszcze się zdarza). Od początku nad zadaniem musi pracować zespół złożony z technologów (konstruktorów), designerów i ekonomistów.

Pierwszą, podstawową, naprawdę najważniejszą rzeczą, bez której innowacyjny produkt nie powstanie, jest stworzenie interdyscyplinarnego zespołu, którego wszyscy członkowie doskonale rozumieją nie tylko swoje zadanie, ale także szerzej określone cele firmy dla której pracują, oraz jak to się określa w metodyce – ideę produktu.

Jak przygotować zarządzających nowymi, innowacyjnymi wdrożeniami w firmach przedsiębiorców? Jak ich przekonać, że metodyczna, zespołowa współpraca jest kluczem do sukcesu? Od kilku lat prowadzę różnego rodzaju warsztaty projektowe, które mają jedną wspólną cechę – ich uczestnicy reprezentują różne zawody, różny poziom i zakres wykształcenia. Ale wszyscy są zainteresowani wzornictwem – a więc CHCA (a nie kazano im) stworzyć coś nowego, lepszego. ZAWSZE takie warsztaty trzeba rozpocząć od budowania umiejętności porozumiewania się. Od wspólnego języka, zrozumienia co każdy członek takiego zespołu ma na myśli mówiąc produkt, użytkownik, koszty, technologia. Trzeba trochę czasu, aby z takiej grupy zbudować team dążący do jednego celu, szanujący wiedzę i umiejętności wszystkich nawzajem. Jednak bez tego nie ma żadnych szans na sukces! Trzeba po prostu umiejętności pracy w interdyscyplinarnych zespołach wdrożeniowych ćwiczyć.

"Przerobienie" przebiegu całego procesu wdrożeniowego pod okiem doświadczonych praktyków, którzy skutecznie wprowadzili na rynek (z sukcesem ekonomicznym producenta) wiele produktów pozwala zdobyć niezbędne w dalszej pracy umiejętności. To naprawdę zdumiewające, jak wiele osób odpowiedzialnych za nowe produkty w swoich firmach pierwszy raz na takich zajęciach uświadamia sobie wagę ścisłej współpracy w zespole technologa, ekonomisty i designera. Jak wiele energii (czasu, pieniędzy) traci się przez brak podstawowej wiedzy metodycznej o przebiegu procesu projektowego.

Jednak druga refleksja po moich doświadczeniach z warsztatów jest bardzo optymistyczna.

Nie zdarzyło się, aby po kilkunastogodzinnych warsztatach zespół słabo porozumiewających się między sobą osób nie przekształcił się w razem skutecznie pracujący, dążący do sprecyzowanego celu team.

Wydaje się więc, że wystarczy świadomość wagi takiej współpracy i oczywiście (jak w każdym poważnym przedsięwzięciu) wola osiągnięcia celu, aby skuteczna współpraca nagle stała się możliwa i konstruktywna. Tak więc metodyczne przeprowadzenie procesu wdrażania nowego produktu i umiejętności pracy w zespole interdyscyplinarnym to (niemal) gwarancja skutecznego wdrożenia innowacyjnego produktu w swojej firmie. A na pewno warunek niezbędny.

O Autorze

prof. Marek Adamczewski - szef maradDesign, Projektant wzornictwa przemysłowego, wykładowca w ASP w Gdańsku. koordynator merytoryczny projektu WBZ.

Absolwent i były dziekan Wydziału Architektury i Wzornictwa Akademii Sztuk Pięknych w Gdańsku, pracownik naukowo-dydaktyczny tej uczelni, założyciel pracowni Marad Design. W 1974 roku wygrał konkurs na stanowisko asystenta na Wydziale Projektowania Plastycznego PWSSP w Gdańsku, w której to uczelni, obecnie pod nazwą Akademia Sztuk Pięknych w Gdańsku, pracuje do dziś prowadząc Pracownię Projektowania Produktu. Promotor kilkudziesięciu prac dyplomowych. Wykładowca studiów podyplomowych Total Design Management organizowanych w Warszawie przez Instytut Wzornictwa Przemysłowego i Szkołę Biznesu Politechniki Warszawskiej, a wcześniej studiów Design Management prowadzonych przez IWP i Szkołę Główną Handlową. Kurator i projektant wystaw oraz członek jury konkursów wzorniczych. W swoim dorobku ma m.in. obudowy sprzętu oświetleniowego i elektronicznego, opakowania, a przede wszystkim tzw. kompleksowe opracowania wzornicze produktu. Zazwyczaj pracuje w interdyscyplinarnych zespołach, a od 2004 kieruje nimi we własnej pracowni projektowej Marad Design. Do produkcji wdrożonych zostało około 300 jego projektów, w tym ponad 20 pojazdów szynowych. Brał udział w realizacji koncepcji m.in. elektrycznych zespołów trakcyjnych Pesa Mazovia, Pesa Acatius i Alstom EMU250, wagonów spalinowych typu 214Mi 610M oraz spalinowego zespołu trakcyjnego typu 218M. Designer Roku 2006 (tytuł przyznany przez Prezesa IWP).