Współpraca projektant – przedsiębiorca. Artykuł dr hab. Marka Średniawy

Jakie czynniki zadecydują o jakości wzajemnej współpracy? W jaki sposób uniknąć poważniejszych nieporozumień?

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości opublikowała dwa raporty o stanie designu w Polsce. Jeden ukazujący zagadnienie z perspektywy projektantów[1], a drugi z perspektywy przedsiębiorców[2]. Prawie 70% przedsiębiorców biorących udział w badaniach reprezentowało firmy mikro i małe. Tylko niespełna 21% badanych projektantów pracuje etatowo. Ponad 45% firm korzysta z zewnętrznych wykonawców usług związanych z designem.

Z zestawienia tych trzech faktów można wywnioskować, że spora część powstających projektów rozpoczyna się od nawiązania kontaktu pomiędzy projektantem reprezentującym samego siebie i przedsiębiorcą reprezentującym małą firmę. Jakie czynniki zadecydują o jakości wzajemnej współpracy? W jaki sposób uniknąć poważniejszych nieporozumień?

Odpowiedzi na powyższe pytania są o tyle ważne, że bardzo często jest to pierwsza próba współpracy z projektantem podejmowana przez przedsiębiorcę albo pierwsza próba współpracy projektanta z przedsiębiorcą. Na co obie strony powinny zwracać uwagę?

Można sformułować **cztery zasady, których przestrzeganie zdaje się warunkować jakość współpracy.** Oczywiście mowa jest o jakości współpracy, a nie o jakości jej efektów. Na podstawie doświadczenia można przypuszczać, że na jakość efektów, przestrzeganie poniższych zasad ma jedynie pośredni wpływ.

Zasada pierwsza dotyczy jednoznacznego określenia przedmiotu umowy. W pewnym uproszczeniu możemy stwierdzić, że projektowanie jest usługą. Umowa powinna, w sposób nie budzący wątpliwości sformułować, co "ma zostać zaprojektowane". To, co "ma zostać zaprojektowane", może być określone przedmiotowo lub problemowo. Umowa powinna również określać, które cechy tego, co projektowane – użytkowe, wizualne, konstrukcyjne, technologiczne, czy może jeszcze jakieś inne – mają zostać zdefiniowane. Obie strony, przedsiębiorca i projektant, powinny mieć pewność, że tak samo rozumieją, jaki problem projektowy ma być rozwiązany, jaki jest zakres planowanej współpracy oraz co będzie treścią projektu – wyniku realizacji umowy.

Wbrew pozorom, przedsiębiorcy nie zawsze posiadają wiedzę na temat pracy projektanta i przebiegu procesu projektowego.

Zasada pierwsza wydaje się być oczywistą.

> W rzeczywistości jednak spotykamy się z odmiennym rozumieniem samego pojęcia "zaprojektować". Z punktu widzenia przedsiębiorcy "projekt" może oznaczać kompletny zbiór informacji wystarczających do podjęcia produkcji. Z punktu widzenia projektanta może oznaczać zbiór informacji definiujący tylko cechy użytkowe i wizualne.

Warto poświęcić trochę czasu na przedyskutowanie przedmiotu umowy, zwłaszcza jeśli jest to pierwszy kontakt nowych partnerów, nawet jeżeli obie strony mają już jakieś doświadczenie w tym zakresie.

Kolejna, druga, zasada dotyczy precyzyjnego systemu założeń. Źle zdefiniowane, niekompletne założenia są najczęstszym źródłem nieporozumień pomiędzy stronami. Są również bezpośrednim powodem niskiej efektywności procesu projektowego. Projektant, który nie zadba o sprecyzowanie danych wyjściowych do projektu, będzie zmuszony do stosowania metody prób i błędów przy definiowaniu postaci rozwiązania. Kolejne przedstawiane

koncepcje będą powodowały kolejne dookreślenia założeń i konieczność wprowadzania kolejnych zmian koncepcji. Wprawdzie taka wielokrotnie przeprowadzana procedura może ostatecznie doprowadzić do akceptowalnego przez obie strony rozwiązania, ale jest niebywale czasochłonna.

Problem z formułowaniem założeń dotyczy obu stron. Projektanci często bagatelizują ten etap pracy projektowej, dążąc do jak najszybszego rozpoczęcia procesu definiowania koncepcji. Z punktu widzenia producenta, taka postawa projektanta może być sygnałem świadczącym o nieprawidłowym wyborze partnera. Błąd ten łatwo wyeliminować narzucając sobie reżim realizacji procesu projektowego.

Możliwość wystąpienia problemu z definiowaniem założeń projektowych przez przedsiębiorców jest obserwowana na trzech różnych poziomach. **Poziom pierwszy, podstawowy, dotyczy trudności w precyzyjnym określeniu celu** , do którego dążą. Dostrzegają potrzebę wprowadzenia zmian, ale nie potrafią określić jej istoty. W tym przypadku projektant, w wyniku przeprowadzonej wstępnej analizy, może pomóc w określeniu tego, co powinno ulec zmianie lub tego, co może być celem dążeń.

Poziom drugi dotyczy niedostatecznych danych. Producenci często nie dysponują rzetelnymi analizami rynku, obiektywną oceną swoich możliwości, potrzeb i preferencji użytkowników. Z tym problemem projektant (nie firma projektowa przygotowana do takich działań) raczej sobie nie poradzi. Najczęściej przedsiębiorca nie ma świadomości kosztów tego typu badań i analiz. Projektanci z różnych powodów decydują się często na podjęcie współpracy pomimo ewidentnych braków informacji. Bazują w takim przypadku na swojej intuicji, znajomości danego obszaru rynku lub na wyrywkowych, fragmentarycznych obserwacjach. Taka strategia nie gwarantuje oczywiście znalezienia zadowalającego rozwiązania, chociaż nie musi zakończyć się fiaskiem projektu.

Niejednokrotnie w toku współpracy udaje się nakłonić przedsiębiorcę do podjęcia wysiłku przeprowadzenia badań, albo do rozszerzenia zakresu projektu o, na przykład, studium technologiczne, ergonomiczne lub inne potrzebne, a równocześnie możliwe do realizacji przez projektanta.

Poziom trzeci to mylenie założeń z koncepcjami rozwiązań. Jest to problem dotyczący obu stron, zarówno projektantów, jak i przedsiębiorców. Chociaż częściej i w przeważającej mierze dotyczy to przedsiębiorców. Założenia powinny determinować rozwiązanie, powinny być wystarczającym zbiorem informacji koniecznych do zdefiniowania rozwiązania. Nie powinny i nie mogą być zbiorem "pomysłów" na rozwiązanie i przykładów możliwych rozwiązań.

Przedsiębiorca musi mieć pewność, że zdefiniowany system założeń zawiera wszystkie żądania/oczekiwania związane z rozwiązaniem oraz wszystkie ograniczenia wymagające uwzględnienia. Projektant musi mieć pewność, że założenia są kompletnym i wystarczającym zbiorem informacji.

Złożenia przyjęte do projektowania nie powinny być nieuporządkowanym zbiorem. W interesie obu stron leży przekształcenie takiego zbioru w system powiązany relacjami, uporządkowany, z wprowadzoną hierarchią wagi i konieczności realizacji.

Warto zauważyć, że założenia w trakcie projektowania mogą ulegać zmianie. Znalezienie korzystniejszego rozwiązania problemu składowego, wynik prowadzonych w trakcie realizacji procesu projektowego studiów i analiz może, doprowadzić do wygenerowania nowych informacji, które mogą wywołać konieczność redefiniowania systemu założeń. Ważną rzeczą jest to, że takie zmiany powinny odbywać się w wyniku porozumienia obu stron procesu. Warto też zadbać o to, żeby miały charakter formalny.

Zasada trzecia dotyczy zrozumiałej procedury realizacji współpracy. Dobra współpraca charakteryzuje się wzajemnym zrozumieniem swoich ról i oczekiwań, znalezieniem wspólnego rytmu pracy, wspólnego języka porozumienia i przejrzystych metod komunikacji. W niektórych przypadkach udaje się to osiągnąć, w innych osiągnięcie takiego konsensusu nie jest możliwe. Żeby nie liczyć na przypadek w tej materii, należy poświęcić czas na wypracowanie kluczowych aspektów współpracy.

Można je rozpatrywać w **dwóch płaszczyznach.**

Pierwsza to płaszczyzna wzajemnych oczekiwań i powinności. Należy określić zasady wzajemnego korzystania z posiadanych zasobów. Obie strony muszą być precyzyjnie poinformowane i świadome, kto komu udostępnia i przekazuje jakie rodzaje informacji. W jakim zakresie i na jakich zasadach strony uczestniczą w poszczególnych etapach pracy. Kwestie te powinny być określone jednoznacznie przed rozpoczęciem współpracy. Nie oznacza to konieczności kurczowego trzymania się początkowych ustaleń. Dobra współpraca na ogół powoduje powstanie nowych, bardziej dopasowanych do sytuacji i wygodniejszych dla obu stron procedur.

Druga płaszczyzna to płaszczyzna organizacyjna. W tym zagadnieniu najważniejsze jest określenie harmonogramu projektu. Harmonogram stanowi podstawę planowania organizacji wspólnej pracy. Kiedy, gdzie i w jakim składzie obie strony powinny się spotykać? Kiedy odbywają się planowane spotkania? Jaka jest procedura

organizacji spotkań nieplanowanych? Kto z kim i w jakich sprawach się kontaktuje? Wszystkie te ustalenia powinny zostać podjęte na początku współpracy. Mogą one oczywiście ulec zmianie, zdecydowanie jednak należy je określić na wstępie, a nie definiować w toku pracy.

Powyższe jest o tyle ważne, że projektant dokonując wyceny, bierze pod uwagę różne czynniki, w tym nakład pracy potrzebnej do realizacji projektu. Jeżeli współpraca przybiera formę ustawicznych konsultacji, to z jednej strony może okazać się, że przedsiębiorca faktycznie "kupuje" projektanta, a nie projekt, z drugiej natomiast, że projektant nadmiernie absorbuje zasoby przedsiębiorcy.

Omawiana zasada ujawnia swoją wagę zwłaszcza w trudnych, krytycznych momentach projektu.

> Nie każdy projekt kończy się sukcesem, nie każdy przebiega bezkonfliktowo. W takich trudnych momentach, to właśnie współpraca staje się zastępczym obszarem konfliktu stron.

Precyzyjne określenie jej zasad umożliwia przetrwanie kryzysowych momentów i koncentrację nad opanowaniem rzeczywistej przyczyny trudności.

Zasada czwarta dotyczy klarownego systemu decyzyjnego. Niektórzy projektanci mają na to zagadnienie radykalny pogląd. Jeżeli w projekt nie jest zaangażowana osoba podejmująca ostateczne decyzje w firmie ("numer jeden"), to nie należy podejmować współpracy.

Specyfiką polskich mikroprzedsiębiorstw jest elastyczny system zarządzania. W jednych modelach sprowadza się do tego, że małe grono osób pełni dużo różnych funkcji wzajemnie się uzupełniając lub zastępując. W innych modelach, pomimo istnienia grupy osób z przyporządkowanymi funkcjami, na wszystkie decyzje ma wpływ jedna osoba, czasami trudna do zidentyfikowania.

Istnienie obu modeli jest zrozumiałe. W pierwszym przypadku mikroprzedsiębiorstwo nie jest w stanie wykształcić wszystkich koniecznych służb funkcjonujących w dużej firmie, musi natomiast w większym czy mniejszym zakresie realizować prawie wszystkie funkcje dużego przedsiębiorstwa. W drugim przypadku natomiast, przedsiębiorca ryzykujący w przedsięwzięciu całym swoim majątkiem (działalność gospodarcza), siłą rzeczy chce mieć nad wszystkim kontrolę.

Projektant "wchodzący" do takiej firmy nie od razu jest w stanie rozpoznać jej system decyzyjny. Dlatego niebywale ważne jest określenie formalne i jednoznaczne, chociaż być może niespecyficzne dla danej firmy, sposobu podejmowania decyzji związanych z projektem.

Należy określić, kto, w jakim trybie i w jakim czasie definiuje i akceptuje system założeń, kto decyduje o przedmiocie umowy. Następnie, kto, w jaki sposób i w jakim czasie podejmuje decyzje o wyborze koncepcji wstępnej. Kto, w jakim trybie i w jaki sposób może żądać wniesienia poprawek, uzupełnień i rozszerzeń projektu. W końcu, kto decyduje o tym, że projekt zostaje przyjęty i jakim trybem to się odbywa.

Spełnienie tej zasady może budzić opór przedsiębiorcy. Utarty elastyczny system zarządzania nie wymaga takich uszczegółowień. Ale projektant, w pierwszej fazie współpracy (a czasami do jej końca) jest obcym składnikiem tego systemu.

> Wdrażanie nowego projektu nie jest natomiast rutynowym działaniem firmy. Warto uświadomić obu stronom, że ta nietypowa sytuacja wymaga nietypowych rozwiązań, podjęcie próby określenia trybu podejmowania decyzji w realizacji projektu, w ostatecznych rachunku, jest korzystne dla obu stron.

W powyższym tekście wykorzystane zostały między innymi doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji cyklu szkoleń "Wzornictwo przemysłowe jako element innowacyjności i konkurencyjności" w ramach programu biura Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego opracowanych i realizowanych we współpracy z Katarzyną Podhajską-Średniawa z Centrum Transferu Technologii w Gdańsku. [3]

1. *Diagnoza stanu design w Polsce projektanci design managerowie*. (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2015).
2. *Diagnoza stanu design w Polsce perspektywa przedsiębiorstw*. (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2015).
3. Podhajska Średniawa, K. i Średniawa, M. *Wzornictwo przemysłowe jako element innowacyjności i konkurencyjności*. Materiały CTT w Gdańsku (2005).

O Autorze

Marek Średniawa - dr hab. profesor nadzwyczajny ASP w Gdańsku, projektant wzornictwa. Od początku XXI wieku zwolennik koncepcji projektowania tylko tego, co jest konieczne. Zajmuje się metodyką projektowania i ergonomią w projektowaniu. Projektował dla firm: Pesa, Eltra, Siled, Telkom-Telmor, Stoczni Szczecińskiej, PZL Świdnik. Członek zarządu Stowarzyszenia Projektantów Form Przemysłowych. Współzałożyciel Centrum Transferu Technologii w Gdańsku i Pomorskiego Centrum Technologii w Gdyni. Prowadzi: pracownię projektowania ergonomicznego na Wydziale Wzornictwa i Architektury ASP w Gdańsku; pracownię projektowania produktu na Wydziale Wzornictwa i Architektury Wnętrz ASP w Łodzi; zajęcia na podyplomowych studiach User Experience w SWPS w Sopocie.

INNOWACYJNA GOSPODARKA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Instytut Wzornictwa Przemysłowego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ ROZWOJU REGIONALNEGO