

Rozwój przedsiębiorstwa w oparciu o design. Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Dr Bartoś Piotrowski

Przez ostatnią dekadę opanowaliśmy technologie wytwarzania, teraz stoimy przed koniecznością stworzenia własnych konkurencyjnych produktów i wprowadzenia ich na rynek.

Wzornictwo jest narzędziem, które coraz częściej stosujemy definiując produkty, planując proces ich wdrożenia i wprowadzenia na rynek. Jak szeroki powinien być ten udział w dużej mierze zależy od specyfiki samego zadania oraz od zaakceptowanej przez firmę strategii. Jeśli jesteśmy przekonani o konieczności rozwoju produktu w szeroko pojętym obszarze kontaktu z użytkownikiem – sięgamy po badania, usprawniamy działanie, jeśli jednak widzimy potrzebę stworzenia nowych wartości i zmiany wizerunku w pierwszej kolejności zwracamy się w stronę designu.

Jak wykorzystać skutecznie to narzędzie, jak wprowadzić je do firmy i tak dostosować jej strukturę by uzyskać maksymalną wartość dodaną lub mówiąc wprost, wysoką stopę zwrotu z inwestycji w design? Nie ma powodu by traktować go inaczej, niż każde inne narzędzie stosowane w biznesie.

Jaką strategię pozyskania zastosować, biorąc pod uwagę oczekiwania rynku, obecną specyfikę firmy jak i plany jej rozwoju? Przywołam poniżej doświadczenia nabyte na rynku polskim i europejskim, kierując szczególną uwagę, co postaram się uzasadnić, w kierunku małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. (MŚP)

Słyszę z ust ekspertów, że rozwój gospodarczy kraju będzie zależał w dużej mierze od wzrostu w obszarze małych i średnich przedsiębiorstw. Mamy też ostatnie dofinansowania na rozwój innowacyjności. Dodając dwa do dwóch kieruję uwagę na rozwój lub stworzenie nowego, najlepiej innowacyjnego produktu w tego typu firmach. Ten obszar rynku przypomina mi nasze złoża łąk, jest tu duży potencjał gospodarczy i nowe technologie, konieczne do opanowania, by móc go wydobywać.

Faktycznie staliśmy się znaczącym podwykonawcą dużych firm i światowych koncernów, jesteśmy bliżej, potrafimy dać lepszą jakość i standardy współpracy, niż tańsze rynki pracy. Może nic lepszego nie mogło nas spotkać? Jeśli w naszych rękach znalazła się produkcja i technologia konieczna do fizycznego wykonania w dużej mierze zaawansowanego technicznie produktu. Zgadza się, że nasi menedżerowie, projektanci i inżynierowie działając w kraju lub pracując w świecie potrafią odnosić znaczące sukcesy. Dodajmy do tego trzeci motywujący element – środki UE. Chyba musimy przyznać, że warunki by inicjować zmianę są teraz najlepsze.

fot. DMU Link dla Kolei Niemieckich (DB) – Projektant: sylwetka zewnętrzna - Bartosz Piotrowski.
PESA Bydgoszcz SA. 2014

Jeśli stworzymy innowacyjny produkt na bazie posiadanych i nowych technologii dla obszaru MŚP i zaczniemy na rynku wewnętrznym (wsparcie!) i europejskim, zwłaszcza B2B, konkurować z naszymi dotychczasowymi zleciodawcami lub, posiadając narzędzia, kierować się na nowe obszary – zaczniemy rosnąć. Nie powinno to też oznaczać, odpływu dotychczasowych zleciodawców, raczej nie cofną się na własne droższe rynki, bo przestaną być konkurencyjni cenowo, a na daleki Wschód, gdyby mogli, dawno by już poszli. Może warto myśleć również o współpracy z państwami Europy Środkowej, będącymi w podobnej sytuacji gospodarczej, by nie stanąć nagle przeciw sobie.

Poznałem przede wszystkim branżę związane z transportem publicznym, pracując dla niego setki firm, które działają również w innych, równoległych obszarach takich jak elektronika, meble, automotive, oświetlenie, etc. Do tego dochodzi często zaawansowane przetwórstwo większości współczesnych, w tym najnowszych technologii. W każdej niemal z tych firm spotykam się z dużą gotowością na rozwój, poszukiwanie, działanie. Widzą swoją obecną pozycję,

uzależnienie od zleceń dotychczasowych odbiorców i to, że ich własny produkt dałby im większe bezpieczeństwo, niezależność i zaspokoili ich biznesowe ambicje.

fot. DMU Link dla Kolei Niemieckich (DB) – Projektant: wnętrze część pasażerska - Bartosz Piotrowski. PESA Bydgoszcz SA. 2014

Przez ostatnią dekadę opanowaliśmy technologie wytwarzania, teraz stoimy przed koniecznością stworzenia własnych konkurencyjnych produktów i wprowadzenia ich na rynek.

Duże firmy opanowały ten proces w różnym stopniu, ale posiadając środki i działając pod presją rynku stopniowo wykształciły obszary odpowiedzialne za stworzenie produktu (marketing, R&D, dystrybucja, etc.). W ramach wcześniej istniejących zespołów konstrukcyjnych czy technologicznych lub tworząc od podstaw (zwykle nowe organizacje) wydzieliły grupy koncentrujące się na rozwoju, a inne nadal kierują się w stronę zagadnień czysto produkcyjnych czy technicznych.

Współpraca designu z dużymi, ukształtowanymi organizacjami to jak najbardziej obszar godny uwagi, natomiast tu chciałbym przede wszystkim podkreślić ich wpływ na rozwój mniejszych firm i mówić o wzajemnym wsparciu jakiego z korzyścią mogą sobie udzielić. Sam często tworząc duży projekt decyduję się na komponenty lub współpracę z firmami spoza Polski. Są droższe, ale mają potrzebne mi doświadczenie, reprezentują obszary nieobecne lub niedostatecznie opanowane jeszcze przez krajowych wytwórców. Wolałbym używać naszych komponentów, wolałbym płacić mniej i móc bliżej współpracować z firmami w kraju czy regionie, ale w ramach szybko realizowanych projektów, przy konieczności minimalizowania ryzyka biorę to co jest, działa i nie zwiększa ryzyka w projekcie.

Wspieranie rozwoju poddostawców musi być więc procesem, w który inwestujemy stale nasze środki i uwagę. Wywołując jedynie oferty, które potem są odrzucane na rzecz obiektywnie lepszej, bezpieczniejszej konkurencji zagranicznej – duże firmy ograniczają realnie możliwość obniżenia kosztów czy pozyskania komponentów sformatowanych pod ściśle ich potrzeby.

Często jest też tak, że poddostawca, globalny lider dyktuje warunki, a firma zamawiająca jest całkowicie od niego zależna. Nie unikniemy tego, ale zwiększamy obszary własnej, coraz bardziej profesjonalnej aktywności w możliwych do tego obszarach.

W dużych złożonych projektach przemysłowych, w architekturze i projektowaniu wnętrz z zasady stosujemy mniejsze gotowe elementy i podzespoły – trudno nawet mówić o ich dostosowaniu do naszych indywidualnych potrzeb. Zagraniczni poddostawcy celujący w większe rynki nawet o takiej możliwości nie wspominają, natomiast dla małych firm krajowych to jedno z narzędzi wchodzenia na rynek. Chętniej wybiera się również firmy, które wnoszą realne doświadczenia z rynków dla których dostarczają swoje wyroby lub produkty. To, że dzisiaj jesteśmy montownią czy podwykonawcą dla koncernów światowych oznacza, że na poziomie produkcyjnym nasze firmy osiągnęły odpowiednią jakość i doświadczenie. Dla dużych wchodzących na światowe rynki organizacji to nieocenieni sojusznicy.

Małe i średnie firmy chcące zmienić swoją strategię z czysto produkcyjnej w kierunku produktowej muszą jednak przede wszystkim same wypracować skuteczny model wprowadzenia zmiany w organizacji, dostosować jej strukturę i posiadane środki do nowych zadań i celów.

Do tej pory uczestniczyły jedynie w ostatniej fazie procesu na etapie realizacji, ewentualnie walidacji dostarczanych przez siebie komponentów. Teraz muszą same zacząć określać cele, planować proces, i często samodzielnie walczyć o zbyt wytworzonych produktów. Zwykle próbują więc ostrożnie przenosić ciężar z nogi na nogę i traktować własny produkt jako dodatkowe, potencjalne źródło dochodów i rozwoju firmy. Świadomość koniecznych do uzupełnienia braków i gotowość do realnej zmiany struktury przychodzi niestety powoli, często po pierwszych nieudanych próbach zrobienia czegoś nowego starymi metodami i przy użyciu jedynie dostępnych obecnie w firmie środków. Cały czas mówiąc o środkach mam na myśli zarówno wiedzę i doświadczenie, konieczne kompetencje jak i zasoby materialne, dostępne technologie, środki dystrybucji etc.

Wiele firm opiera marketing i strategię na zapewnieniach, że zrobimy wszystko w ramach posiadanych technologii, w ten sposób na zawsze stawiają się w roli podwykonawców lub najtańszych dostawców dla sieci dystrybucyjnych.

Nie tworząc produktu tylko wyrób, nie budując lub wzmacniając samodzielnie jego wartości dodanej przegrywają jednoznacznie swoją szansę. Dekadę, dwie temu mogli próbować zasilać rynek krajowy i rynki rozwijające się, stopniowo wypracowanymi odpowiednikami dotychczas wykonywanych produktów. Dziś taka strategia, nazwijmy ją przez delikatność, późnej innowacji, nie wytrzymuje już z reguły tempa zmian na rynku,

zarówno technologicznych jak i związanych rozwojem i kreowaniem potrzeb użytkowników.

Fot. Schemat: Przejście przedsiębiorstwa od strategii produkcyjnej do produktowej (źródło: autor)

Jak zatem skutecznie przejść od strategii produkcyjnej i realizowania zleceń do strategii produktowej - samodzielnego określania celów i wprowadzania produktów na rynek? Trzeba przestać planować z perspektywy posiadanych zasobów i możliwości produkcyjnych, a skupić się na przede wszystkim na pełnym zaspokojeniu zdefiniowanych potrzeb rynku i użytkowników.

Fot. Linia urządzeń nadawczo odbiorczych dla firmy CAM SAT - 2014. Projektant: Bartosz Piotrowski

Jeśli mamy innowacyjny pomysł lub widzimy niszę rynkową możliwą do opanowania musimy tak dobrać środki, by uzyskać maksymalną przewagę nad znaną lub potencjalną konkurencją.

Powinniśmy oczywiście bazować na posiadanych zasobach, ale musimy przeprowadzić rzetelną analizę wszystkich aspektów wpływających na ostateczny efekt i być gotowi na outsourcing w zakresie kompetencji i technologii. To problem, z którym spotykam się najczęściej gdy współpracuję z firmą jako projektant. Czytam założenia, znam zasoby i możliwości produkcyjne klienta, bazuję na nich, ale gdy jest to konieczne proponuję rozwiązania i metody realizacji optymalne dla osiągnięcia założeń produktowych. Bardzo często okazuje się wtedy, że "musimy" operować tylko własnymi zasobami lub spółki córki w ramach posiadanych technologii. Bardzo często kończy się to rozczarowaniem i porażką rynkową. Natomiast to, że musimy wyprowadzić produkcję pewnych elementów poza firmę lub podzlecać działania do tej pory realizowane wewnątrz, to oznaka, że podążamy za szybko zmieniającym się rynkiem, jak musi robić dziś większość firm samodzielnie wprowadzających produkt na rynek. Oczywiście dotyczy to firm posiadających własne środki produkcji, z punktu widzenia designera znacznie bardziej elastyczne od strony technologicznej są firmy oferujące usługi - potrzebują produktu-narzędzia do ich realizacji i z reguły zamawiają go tam, gdzie jest to najkorzystniejsze dla danego projektu. To kolejny argument dla wszystkich o konieczności myślenia "potrzebą, nie zasobami".

Fot. Linia lamp ulicznych dla firmy FAMOR - 2013. Projektant: Bartosz Piotrowski.

Pełną efektywność firma ma szansę osiągnąć dopiero wraz z dostosowaniem swojej struktury do nowych zadań, a przede wszystkim z czasem koniecznym do zbudowania własnego "know how" i nabycie praktycznej umiejętności prowadzenia procesów.

W kontaktach z projektantami warto pamiętać, że wnoszą oni do naszej firmy aż i tylko design... Jest to element na pewno konieczny, ale może okazać się niewystarczający, bez zgromadzenia odpowiednich zasobów wokół niego i często radykalnej zmiany strategii działania firmy.

O Autorze

dr Bartosz Piotrowski

Absolwent Wydziału Architektury i Wzornictwa Przemysłowego Akademii Sztuk Pięknych w Gdańsku, gdzie w 2010 roku obronił doktorat. Wykłada na Wydziale Inżynierii Mechanicznej Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy. Współzałożyciel Circle Studio Projektowe. Od 2005 roku zatrudniony w Pesa SA, jako Główny Projektant Wzornictwa w Dziale Badań i Rozwoju PESA Bydgoszcz SA. Szef wewnętrznego zespołu projektantów MR/PESA. Stworzył ponad tuzin projektów pojazdów kolejowych. Najważniejsze zdobyte nagrody między innymi w konkursie Dobry Wzór przyznane przez Instytut Wzornictwa Przemysłowego to: Designer Roku 2014, Wzór Roku 2013 i 2015, Dobry Wzór 2006, 2013 i 2015.