

## JAK I PO CO TWORZYĆ W FIRMIE DZIAŁ R&D

DZIAŁ R&D POZWALA FIRMIE PRACOWAĆ NAD PRZEWAGĄ KONKURENCYJNĄ I IMPONUJE POTENCJALNEMU INWESTOROWI, KTÓRY CZUJE, ŻE JEGO PIENIĄDZE BĘDĄ WYDAWANE ZGODNIE Z RYNKOWYMI TRENDAMI. PRACOWNIKOM OPERACYJNYM POZWALA SKUPIĆ SIĘ NA CZYNNOŚCIACH STRATEGICZNYCH.

Jeżeli firma nie chce zarabiać wyłącznie na sprzedaży cudzych rozwiązań, powinna mieć dział R&D. – Trudno wyobrazić sobie firmę z sektora technologicznego, która nie prowadzi takiego działu – mówi Michał Misiak, dyrektor IT Focus Telecom Polska. – W branży IT trzeba być zawsze o krok przed konkurencją z nowymi produktami, a także z szeregiem pomysłów na nowe produkty, które być może kiedyś zostaną skomercjalizowane.

W najmniejszych firmach, chcąc stworzyć formalny dział R&D, wystarczy zdjąć część obowiązków operacyjnych z najbardziej kreatywnego i biegłego w sferze technologii pracownika i pozwolić mu inicjować kolejne projekty. Jeśli firma dysponuje odpowiednim budżetem, może wtedy stopniowo tworzyć odrębną jednostkę odpowiadającą za wymyślanie sposobów na poszerzenie oferty. – Tworząc firmę, zakładałem, że będziemy pracować nad projektami wymagającymi prac badawczo-rozwojowych, które nie zawsze zakończą się powodzeniem. Można więc powiedzieć, że działalnością R&D zajmowaliśmy się od początku istnienia – przyznaje Maciej Stanusch, CEO Stanusch Technologies. – Formalnie dział został stworzony, gdy zaczęliśmy pozyskiwać dofinansowanie ze środków unijnych.

– Inaczej jest w dużych organizacjach, gdzie analityk wylicza, że jeśli na maszynkę do golenia firma zużyje 1% mniej metalu, to w skali globu zysk wzrośnie o miliony dolarów. Utrzymują duży dział R&D (z dużym naciskiem na „R”), bo się opłaca – tłumaczy Marek Pułczyński, R&D Manager w Redefine Sp. z o.o.

W mniejszych firmach nie ma analityka, wiele rzeczy dzieje się w sposób naturalny. Działem badań i rozwoju stają się ci, którzy pracują nad nowymi funkcjonalnościami produktu. Najistotniejsze jest, aby utrzymać i rozwijać R&D tylko pod warunkiem, że jego działania dotyczą samego *core* biznesu. – Jeśli prowadząc

serwis randkowy, zakładasz dział R&D po to, żeby wymyślał nowe interfejsy, to błąd. Jeśli zaś celem jest funkcja super-trafnego dobierania ludzi w parę, która pozwoli pozyskać nowych użytkowników, przyniesie firmie rozgłos i reklamodawców, to inwestycja ma sens – przekonuje Pułczyński.

### JAK ZBUDOWAĆ DZIAŁ R&D

W firmach o profilu tradycyjnym (np. handlowych), które chcą zbudować własne produkty, należy na wstępie sprecyzować, co ten dział miałby zrobić i jaki dokładnie chcemy mieć produkt. W firmie technologicznej kierunek rozwoju wytycza się zwykle na bieżąco, na podstawie feedbacku z rynku.

Od kandydatów na pracowników komórki B&R wymagać należy przede wszystkim wiedzy technologicznej oraz zaangażowania i zidentyfikowania z produktem. Praktyka pokazuje, że lepiej zatrudnić studenta z pasją i chęcią do pracy niż znudzonego „starego wyjadacza”. – Oczywiście najlepiej wziąć „starego wyjadacza” i zmotywować go odpowiednim wynagrodzeniem. Skuteczność działu R&D jest wprost proporcjonalna do zaangażowania jego pracowników – kwituje Pułczyński.

Dyrektor IT Focus Telecom sądzi, że na czele działu R&D powinna stać osoba,

### WYPOWIADA SIĘ



**MICHAŁ MISIAK**

Dyrektor IT Focus Telecom Polska

która łączy świat biznesu i technologii. Musi rozumieć technologiczne aspekty zadania pracowników działu, a jednocześnie wiedzieć, jak przedstawić pomysły w sposób zrozumiały dla nieinformatyków.

Liczebność działu R&D zależy od profilu działalności oraz ilości produktów, które trzeba ulepszać i dostosowywać do wymogów rynku. W 12-osobowej Stansuch Technologies w komórce R&D pracuje 5 osób. Specyfika produktów firmy wymaga nietypowych umiejętności – z jednej strony biegłości programistycznej, z drugiej – znajomości takich obszarów jak lingwistyka, kognitywistyka, psychologia. – Polskie uczelnie nie kształcą w tym zakresie, a jeżeli nawet, to jest to garstka absolwentów. Tak naprawdę kształcimy się więc sami. Nowi członkowie zespołu uczą się od starszych kolegów.

Badania wykazują, że ok. 65% firm z branży ICT prace R&D prowadzi w odrębnym dziale. Liczebność działu w największych polskich firmach IT wahała się w 2012 roku od 1 (Otago) do 2187 (Asseco Poland), przy czym zwykle jest to 10 i więcej osób (źródło: „Computer World”, *Wydatki firm ICT na R&D*).

## KOSZTY DZIAŁU R&D

Brakuje badań dotyczących wydatków MŚP na prace R&D. Najwięksi gracze polskiego rynku teleinformatycznego wydają na ten cel średnio 9,3%, zaś średnia w UE to 13%, a w krajach OECD – 15% (źródło: „Computer World”, *Wydatki firm ICT na R&D*).

Im mniejsza firma, tym większy procent jej przychodów idzie na utrzymanie

działu R&D. – Do stworzenia jednego trafionego pomysłu często wiedzie długa droga okupiona innymi licznymi pomysłami, które z różnych względów i na różnych etapach prac są odrzucane. Każdy z nich wymaga pracy inżynierów, a co za tym idzie – pieniędzy – zauważa Misiak. Wykwalifikowani inżynierowie produktów oczekują 30–50%, a czasem nawet 100% wyższego wynagrodzenia niż pracownicy operacyjni. – Jeśli nie oczekują, to lepiej im to zaproponować, aby podtrzymać wysoki poziom zaangażowania w projekt – zdradza kierownik ds. badań i rozwoju prężnej spółki.

Cytowane badanie pokazuje, że przeszło 30% firm finansuje prace badawczo-rozwojowe, korzystając z funduszy unijnych. Poziom dofinansowania jest różny i waha się od 0,5% (Ever) do przeszło 80% (Planet Soft i ESA Projekt), przy czym średni poziom wynosi ok. 32%.

Wdział R&D należy inwestować ostrożnie. I to nie tylko dlatego, że z 10 pomysłów udaje się czasem wdrożyć tylko 1. Zdarza się, że pracownicy tracą motywację, a początkowa pasja znika. – Następuje wtedy moment, w którym dział R&D zaczyna istnieć sam dla siebie, a procent pomysłów przekształcanych w produkt komercyjny drastycznie spada – ostrzega Misiak. Jak weryfikować skuteczność działu R&D? Najlepiej – analizując zwrot z inwestycji w czasie.

## DOBRE PRAKTYKI

Aby dział R&D przynosił firmie jak więcej korzyści, trzeba pracować nad utrzymaniem motywacji i zaangażowania pracowników. Oferowanie odpowiednio wysokiego wynagrodzenia na dłuższą metę nie wystarcza. – Trzeba dać ludziom

swobodę i nauczyć samodzielności – mówi Stansuch, podkreślając, że wcale nie jest to takie oczywiste. Absolwenci wyższych uczelni dobrze działają wtedy, gdy wskaże im się cele i pokaże, jak je zrealizować. – Takie podejście w R&D się nie sprawdza! Potrzebna jest kreatywność i synteza informacji, a nie zdolności analityczne. Dopiero dziś, po ponad 5 latach funkcjonowania firmy, jestem zadowolony z zespołu, jaki mam – twierdzi CEO Stansuch Technologies. – Wiem, że dałby sobie radę beze mnie i swobodnie mógłby szukać nowych wyzwań. Aby to osiągnąć, nie można narzucać pracownikom sztywnych regulaminów i obowiązków. – Jeżeli ktoś potrzebuje oddechu, chce sobie zagrać w grę w trakcie pracy czy przyjść do biura w niedzielę zamiast w poniedziałek, bo wtedy jest najbardziej twórczy, to trzeba dać mu taką możliwość – radzi Stansuch.

Jeśli firma nie chce lub nie może założyć działu R&D, pozostaje jej sprzedaż wyłączenie cudzych produktów, a nie własnych rozwiązań.

W niektórych sytuacjach opłaca się kupić technologie lub korzystać z rozwiązań *open source*, a w ramach działu R&D skupić się na rozwoju. – W takiej sytuacji mamy własny produkt – twierdzi Misiak – a wielkość i koszty działu R&D są na sensownym poziomie. ●

## WYPOWIADAJĄ SIĘ

**MAREK PUŁCZYŃSKI**

*R&D Manager w Redefine Sp. z o.o.*

**MACIEJ STANUSCH**

*Twórca i CEO Stansuch Technologies*