



## Pomorska automatyka podbija świat



PATRYK SMOK

Prezes Zarządu, Control Solutions

Control Solutions jest doskonałym przykładem na to, że nawet niewielka, pomorska firma może zaistnieć na rynku nowoczesnej automatyki przemysłowej, realizując projekty dla potentatów w rodzaju Jaguara czy Forda. Ile dziś znaczy polskie *know-how* na świecie? Jaka jest marka naszych inżynierów i czym wyróżniają się oni na tle specjalistów z krajów zachodnich? Dlaczego z punktu widzenia szefa firmy nie mniej ważne od wiedzy pracowników są ich cechy osobowościowe? Na te i wiele innych pytań odpowiada założyciel Control Solutions – Patryk Smok.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

**Automatyka przemysłowa to dziś jedna z najbardziej perspektywicznych gałęzi gospodarki. W Polsce nie jest jeszcze tak dobrze rozwinięta jak np. w Europie Zachodniej. W jaki sposób udało się Panu założyć przedsiębiorstwo o takim profilu?**

Od początku swojej ścieżki zawodowej pracowałem w dużej niemieckiej korporacji Thyssenkrupp, działającej w branży *automotive*. Przeszedłem tam drogę od programisty aż do menedżera działu zajmującego się projektowaniem linii przemysłowych. Odnajdywałem się dobrze w tym, co robiłem. Jednakże po kryzysie gospodarczym 2008 r. koncern ten zdecydował się zamknąć swój gdański oddział. W Trójmieście nie było w tamtym czasie firm, w których mógłbym wykorzystać swoją wiedzę i doświadczenie, pojawił się więc pomysł założenia własnej działalności.

**Brzmi to tak samo ciekawie, jak niewiarygodnie – pojedyncza osoba, niedysponująca wielkim kapitałem jest w stanie wejść ot tak na ten rynek ze swoją nowo założoną firmą?**

Zaraz po założeniu firmy, nie mając jeszcze w realizacji żadnego projektu, pojechałem szukać klientów do Niemiec. Kapitał relacyjny zdobyty podczas kilku lat pracy w Thyssenkrupp pozwolił mi relatywnie szybko dotrzeć do kilku przedstawicieli podmiotów działających na tym rynku

i porozmawiać z nimi na temat ewentualnej współpracy przy projektowaniu linii produkcyjnych. Udało się zdobyć kilka drobnych zleceń i wystartować, rozglądając jednocześnie za osobami, które mogłyby dołączyć do firmy. Po krótkim czasie „na pokładzie” byli już m.in. fachowcy, którzy pracowali ze mną wcześniej w gdańskim oddziale Thyssenkrupp.

**W jaki sposób – jako raczkującej dopiero, nieznaney jeszcze na rynku firmie – udało się Wam zdobyć zlecenia? Jakie były Wasze przewagi konkurencyjne – czy chodziło głównie o niższą cenę?**

Gdy pracowałem w Thyssenkrupp, jednym z moich kluczowych klientów był Ford. Miałem *know-how*, wiedziałem jak produkuje się wykorzystywane przez nich maszyny, doskonale znałem standardy linii produkcyjnych oraz zasady bezpieczeństwa stosowane w fabrykach. Starłem się więc przekonać przedstawicieli generalnego wykonawcy linii produkcyjnych dla Forda, że jestem w stanie robić dla nich to samo i na takim samym poziomie jakościowym, co wcześniej, tyle że pod swoją marką. Na szczęście zaufali mi. Z początku nie potrzebowaliśmy dużych nakładów finansowych. Wynajęliśmy małe biuro i w 3 osoby pisaliśmy oprogramowanie do maszyn. Co istotne, przekonałem klienta swoim *know-how*, a nie ceną – o tej była mowa dopiero na koniec.

**Na początku zlecenia dotyczyły „własnoręcznego” projektowania linii produkcyjnych czy podwykonawstwa na zasadzie wiernego realizowania instrukcji zamawiającego?**

Mówiąc dokładnie: programowania procesów produkcyjnych, a zatem programowania, w jaki sposób ma zachować się maszyna, by poprawnie wykonać proces – tak, by był on bezpieczny dla operatora, powtarzalny, by mieścił się w czasie itd. Control Solutions zaczęło się rozwijać i zdobywać doświadczenie właśnie na tego typu software’owych projektach. Oprócz samego tworzenia oprogramowania do naszych zadań należało także uruchamianie zaprogramowanych przez nas sterowników bezpośrednio w fabrykach. Po roku od uruchomienia działalności naszymi klientami były już duże koncerny przemysłowe, m.in. ThyssenKrupp, dostarczające rozwiązań technologicznych dla producentów samochodów, takich jak Ford czy Volkswagen.

**Czy nadal zajmujecie się tylko i wyłącznie software’ową stroną projektowania maszyn?**

Tym zajmujemy się nadal, ale dzisiaj zakres działalności jest szerszy. Przez ostatnich kilka lat znacznie poszerzyliśmy wachlarz naszych kompetencji, szczególnie jeśli chodzi o budowę maszyn. Zajęliśmy się robotyką przemysłową, a konkretniej organizowaniem procesów potrzebnych do budowy silników samochodowych. Stworzyliśmy również dział konstrukcji elektrycznych, w którym nasi konstruktorzy „oczujnikowują” maszyny od strony elektrycznej i uzbrajają maszyny w instalacje. Mówiąc mniej fachowym językiem – wychodzimy z koncepcją maszyny do klienta, on ją akceptuje, a następnie my ją budujemy, programujemy i sprzedajemy gotową – dokładnie tak, jak pralkę w sklepie.

**Jesteście w stanie sami wytworzyć finalny produkt, czy też stanowicie jedno z ogniw całego, szerszego procesu produkcyjnego?**

To zależy od produktu. Na pewno jesteśmy za mali, by wyprodukować całą linię produkcyjną wartą miliony euro – nie mamy ani takich środków, ani takich zasobów. Tutaj możemy być co najwyżej

jednym z wielu ogniw procesu. Generalny wykonawca wygrywa projekt, a następnie szuka do niego poddostawców technologii – np. projektu elektrycznego, oprogramowania. To miejsce dla nas. Cały projekt powstaje oczywiście pod marką generalnego wykonawcy, a my – choć naszą część projektujemy i programujemy sami – musimy trzymać się określonych standardów, procedur.

Inaczej jest, jeśli chodzi np. o proces produkcyjny silnika. Składa się na niego kilkadziesiąt mniejszych procesów. Za każdy z nich odpowiada maszyna, a tych, łącznie w procesie produkcyjnym, wykorzystuje się nawet 100 czy 200. Wiele z nich jesteśmy w stanie wytworzyć sami – obecnie wykonujemy je chociażby dla Jaguara oraz Forda. Takie projekty stanowią dla nas pole do popisu – mamy tu znacznie większą autonomię w kwestii tworzenia *know-how*.

**Jako że Waszymi klientami są przede wszystkim koncerny motoryzacyjne, trudno Wam chyba jest znaleźć klienta na polskim rynku.**

Zazwyczaj w biznesie jest tak, że firma uczy się na krajowym podwórku i w pewnym momencie wychodzi w świat. U nas było odwrotnie. Na zagranicznym rynku uczyliśmy się procesów skomplikowanych, precyzyjnych, z najwyższej półki, którymi w Polsce zajmuje się niewiele podmiotów. Chcielibyśmy jednak nie tylko nasze *know-how*, lecz przede wszystkim gotowe maszyny sprzedawać niedługo na krajowym rynku.

“ **Zazwyczaj w biznesie jest tak, że firma uczy się na krajowym podwórku i w pewnym momencie wychodzi w świat. U nas było odwrotnie, gdyż uczyliśmy się procesów skomplikowanych, precyzyjnych, z najwyższej półki, którymi w Polsce zajmuje się niewiele podmiotów.**

Zależy nam, by wiedzę i doświadczenie z niemieckiego i szerzej – światowego – rynku *automotive* wykorzystać w polskich procesach produkcyjnych. Wejście do krajowej branży *automotive* byłoby z naszej perspektywy najłatwiejsze, ale nie jest ona tutaj tak dobrze rozwinięta, jak chociażby meblarska czy farmaceutyczna. Będziemy się więc starać wejść w nowe segmenty rynku. Tam też wykorzystuje się automatykę, a my nie musimy się przecież koncentrować na jednej branży. Taka dywersyfikacja może też być dla nas szansą na rozwój produktów pod naszą marką – liczymy na to, że wiele maszyn będziemy mogli wykonać samodzielnie.

**W jaki sposób zdobywacie klientów na rynku?**

Podstawa, bez której nie ma wejścia na ten rynek, to *know-how*. Bez wiedzy, choćby się było najtańszym, nie ma szans na zdobycie zleceń. My nie posiadamy biur handlowego, zdobywamy klientów przede wszystkim w wyniku polecenia. Jesteśmy też zapraszani do aukcji internetowych na przetargi. Tak jest np. w Niemczech. Nikt jednak nie zaprosiłby nas do tego procesu, gdyby nas nie znał.



**Podstawa, bez której nie ma wejścia na rynek automatyki przemysłowej, to *know-how*. Bez wiedzy, choćby się było najtańszym, nie ma co liczyć na to, że ktokolwiek zdecyduje się na twoje usługi.**

To, że jesteśmy z Polski, nie oznacza absolutnie, że konkurujemy ceną. Know-how to podstawa. Sami staramy się podejmować tematy ambitne, ale nieprzekraczające naszych możliwości. Nie chcemy wchodzić w projekty, które trudno byłoby nam udźwignąć. Mieliśmy ostatnio szansę na wygranie przetargu w Szwecji, jednak wiązałoby się to z koniecznością wysłania tam 20 robotyków. Takich zasobów własnych w chwili obecnej nie posiadamy. Teoretycznie moglibyśmy zbudować „na szybko” zespół ze specjalistów rozsiansych po rynku, wysłać go tam i może na tym zarobić, ale nie jest to moja filozofia prowadzenia biznesu.

### **Jaka zatem jest Pańska filozofia?**

Niektórzy mówią mi, że moja wizja biznesu jest nieco staroświecka. Prowadzenie firmy wydaje mi się dość ulotne, gdy wszystko jest wynajmowane, tymczasowe, nastawione na maksymalną elastyczność. Przykładowo gdy masz dużo zleceń, to rekrutujesz masowo pracowników, wynajmujesz powierzchownie i realizujesz projekty, a gdy nie masz – zwalniasz ludzi, oddajesz biura, pozbywasz się szybko zobowiązań itp. W takim modelu często działają dzisiaj firmy IT. Na rynku trzeba oczywiście być konkurencyjnym, ale ja nie chciałem prowadzić biznesu w taki sposób. Dlatego też po kilku latach wynajmowania biur zdecydowałem się na zbudowanie siedziby firmy, w której znajdują się biura, hala produkcyjna i laboratorium. Motywuje mnie to, że takiej działalności nie można „zgasić” w jeden dzień, gdy coś nie wyjdzie. Przeciwnie – trzeba się starać, żeby utrzymać to, co się zbudowało, biorąc też odpowiedzialność za zatrudnionych tu pracowników. Nie chcę, by moja firma skupiała się na wyłapywaniu jak największej ilości projektów oraz ciągłym zatrudnianiu i zwalnianiu pracowników w zależności od potrzeb. W Control Solutions wszyscy są zatrudnieni na umowę o pracę, na czas nieokreślony, nie korzystamy z usług freelancerów itp. Zależy mi na stabilności firmy i trwałej wartości, rośniemy więc na miarę realnych możliwości, organicznie.

### **Skąd taka niechęć do zatrudniania freelancerów? Obecnie elastyczne formy zatrudnienia zyskują przecież coraz bardziej na popularności...**

Zatrudniam ludzi, w których inwestuję, których wysyłam na szkolenia i do których mam zaufanie. Jest to młody zespół, dobrany przez doskonale znającego naszą specyfikę HR-owca. Zespół jest budowany nie tylko z myślą o kompetencjach projektowych, ale też pod kątem pracy w zespole. Szukamy ludzi, którzy odpowiednio wkomponują się w klimat naszej firmy również pod kątem charakterologicznym.

Pracownicy dużo jeżdżą za granicę w delegacje, bywa że pracują pod presją czasu i przy zmieniających się oczekiwaniach klienta. W tej branży im bardziej zgrany i stabilny jest zespół, tym lepiej dla projektów i biznesu. Wolę więc bazować na mniejszym zespole, ale takim, do którego mam całkowite zaufanie. Każda z jego osób jest wizytówką Control Solutions na świecie.

Weźmy za przykład realizowany przez nas projekt uruchomienia linii produkcyjnej Forda w Meksyku. Nie wysyłaliśmy tam całego zespołu. Na drugi koniec świata poleciała jedna doświadczona osoba – programista. Powiedział, że jest z Control Solutions, uruchomił maszyny, sprawdził, czy wszystko działa i wrócił do Gdańska. Wiedziałem, kogo tam wysłałem i że poradzi sobie z tym zadaniem. Takiego komfortu nie miałbym, posiłkując się kimś z zewnątrz, freelancerem czy nawet firmą.

### **Jak wygląda konkurencja na rynku, na którym działacie?**

Jest w Polsce kilka firm, które świadczą podobne usługi – niektóre w mniejszym, a niektóre w większym nawet zakresie. To jest mały świat, więc znamy dobrze naszych konkurentów, spotykamy się też często podczas realizacji różnych projektów.

### **Zawsze ze sobą konkurujecie, czy też zdarza się, że gracie jako jeden zespół?**

Podczas przetargów oczywiście konkurujemy ze sobą, lecz gdy okaże się, że razem uczestniczymy w części większego projektu, kładziemy nacisk na współpracę i wzajemną pomoc. Być może oni mają *know-how*, którego my nie posiadamy, a może to my będziemy w stanie im w jakiś sposób pomóc. Jestem za tym, by zespoły poszczególnych firm znały się i utrzymywały dobre relacje. Uczulam na to swoich pracowników.

### **Jak klienci patrzą na to, że jesteście firmą z Polski? Nasza gospodarka przez wiele lat kojarzyła się przecież raczej z prostym podwykonawstwem, a nie zaawansowanym know-how...**

To się zmienia. Dzisiaj nie ma problemu z tym, byśmy zdobywali za granicą zlecenia w zakresie wykorzystania zaawansowanych technologii, programowania. Kiedy jedziemy na uruchomienie projektu do fabryki, wszyscy wiedzą, że jesteśmy inżynierami z Polski i nikt nie patrzy nam na ręce. Wyrobiliśmy sobie markę i zaufanie klienta. Uważam, że polscy inżynierowie są naprawdę dobrzy na tle światowego nawet rynku. Poza tym naszym atutem jest syndrom pracowitości. Nam się po prostu chce. Zatrudniamy młode osoby po studiach, które mają wiedzę, chęci oraz są elastyczne.

“ **Polscy inżynierowie są w skali świata naprawdę dobrzy. Poza tym naszym atutem jest syndrom pracowitości. Nam się po prostu chce.**

Ostatnio mieliśmy wylot do Szwecji, do fabryki Volvo. Pierwotnie mieliśmy stawić się tam w poniedziałek, ale klient nagle spytał, czy nie moglibyśmy pojawić się już w sobotę, bo taka była potrzeba. Dla nas nie było to żadnym problemem – zmieniliśmy termin lotu, rezerwację hotelu i zjawiliśmy się wcześniej. Tymczasem jestem przekonany, że wiele renomowanych, wielkich firm miałoby z tym problem. Bo skoro mają markę, to po co się tak bardzo wysilać? My na tym dużo zyskujemy.

### **Czy lokalne uczelnie zapewniają Wam odpowiednią podaż i jakość pracowników?**

Podaż na pewno, sam zresztą jestem absolwentem Politechniki Gdańskiej. Mimo to, jeśli chodzi o procesy, którymi się dzisiaj zajmujemy, wiedza ze studiów przydaje się w bardzo ograniczonym



zakresie. Świeżo upieczony inżynier może i ma duży zapał do pracy, ale musi się jeszcze wiele nauczyć u nas w firmie, aby być samodzielnym, pełnowartościowym pracownikiem. Sporo czasu i wysiłku potrzeba, by z takiej osoby zrobić naszą międzynarodową „wizytówkę”. Nie rzucamy ludzi na głęboką wodę. Najpierw muszą się czegoś nauczyć, później musimy ich sprawdzić i dopiero wtedy możemy rozmawiać o samodzielności.

Oprócz absolwentów Politechniki Gdańskiej i Akademii Morskiej zatrudniamy też osoby, które relokowały się do Trójmiasta. Jest ich w regionie coraz więcej. Wydaje mi się, że sporo ludzi z różnych zakątków Polski chce się dzisiaj przeprowadzić nad morze i tu zamieszkać ze względu na wysoką jakość życia. Zaczynają się też pojawiać aplikacje z zagranicy, głównie z Ukrainy. Jesteśmy jak najbardziej otwarci na międzynarodowe środowisko, w takim przecież pracujemy na co dzień.

## O rozmówcy



PATRYK SMOK

Prezes Zarządu, Control Solutions

Patryk Smok jest założycielem i prezesem Zarządu Control Solutions – firmy zatrudniającej blisko 30 inżynierów i uczestniczącej w projektach realizowanych dla czołowych producentów samochodów na świecie. Absolwent Wydziału Elektrotechniki i Automatyki Politechniki Gdańskiej.

### Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

