

DROGA MAŁEGO SAMURAJA



W ostatnich latach najpopularniejszą receptą na pojawiające się niespodziewane wyzwania stało się zwinne zarządzanie, wzorowane na nowoczesnych firmach ery cyfrowej. Tymczasem japońska firma rodzinna SIGMA Corporation w niezwykły sposób połączyła zaawansowane technologie z tradycyjnym podejściem do prowadzenia biznesu. Ten model zarządzania doskonale sprawdził się podczas obecnego kryzysu. **Kazuto Yamaki**



SIGMA miała w tym czasie tylko jedną fabrykę, usytuowaną w Japonii, w prefekturze Fukushima. Podjęliśmy wtedy kluczową decyzję, że pozostawiamy produkcję w kraju. Dlatego zaczęliśmy szukać rozwiązania, które sprawiłoby, że byłaby ona nadal opłacalna. Jednym z możliwych rozwiązań byłyby próby dalszego, radykalnego obniżania kosztów produkcji, natomiast innym – wyraźne podniesienie jakości naszych towarów, dzięki czemu mogliśmy je drożej sprzedawać. Wybraliśmy tę drugą opcję, a ja uświadomiłem wszystkim pracownikom, że jest to jedyny sposób na to, by SIGMA przetrwała. **Tak naprawdę uważam się w tej sytuacji za szczęściarza, bo w gruncie rzeczy nie mieliśmy wyboru i nie było nad czym się zastanawiać. Sprawa była prosta – poprawa jakości produktów była koniecznością, jeśli SIGMA miała ocaleć.** Nie było innej opcji.

Kultura zaangażowania

Wspaniałą rzeczą, którą przekazał mi mój ojciec, była kultura współpracy wewnątrz firmy. Wszyscy, naprawdę wszyscy pracownicy rozumieli, jakie zmiany muszą zostać wprowadzone i pracowali z dużym zaangażowaniem, by zrealizować ten nowy kierunek rozwoju firmy w stronę poprawy jakości naszych wyrobów. Myślę, że także obecnie, w sytuacji gdy wielu naszych konkurentów może pozwolić sobie na oferowanie swoich towarów w niższych cenach, ponieważ mają niższe koszty produkcji, to zaangażowanie stanowi naszą przewagę

konkurencyjną i na wiele sposobów przekłada się na jakość wyrobów. Pracownicy niezwykle mocno identyfikują się z firmą, a równocześnie są prawdziwymi pasjonatami fotografii i tego, co robią.

Ta różnica może nie każdemu wydawać się oczywista, ale dla nas jest kluczowa. Jeśli pasjonujesz się fotografią i produkujesz sprzęt fotograficzny, to najlepiej wiesz, czego potrzebują twoi klienci – bo pasjonują się oni tym samym. Na tym budujemy zaufanie klientów do naszej marki. Na nasze szczęście nie da się rozpocząć produkcji najwyższej klasy obiektywów z dnia na dzień, ponieważ wymaga to nie tylko zastosowania najlepszych technologii, ale także

Zanim jeszcze przejąłem stery firmy z rąk mojego ojca, SIGMA stanęła przed potężnym wyzwaniem, jakim były rosące koszty produkcji. W czasach, gdy zaczynaliśmy działalność, produkcja w Japonii była stosunkowo tania w porównaniu z innymi krajami, więc mogliśmy wytwarzać w kraju wszystko, co chcieliśmy – i eksportować w konkurencyjnych cenach nasze towary do innych państw. Jednak w miarę tego, jak podnosił się standard życia w Japonii, rosły też koszty produkcji. Dlatego w latach dziewięćdziesiątych niemal wszyscy japońscy producenci sprzętu fotograficznego zdecydowali się na przeniesienie produkcji poza granice kraju.

wielu lat doświadczenia. To doświadczenie i zaangażowanie stanowią naszą przewagę i wydaje mi się, choć oczywiście nie jestem tego pewien, że pozwoli nam to dalej funkcjonować w obecnym modelu biznesowym, mimo radykalnych zmian, jakie ostatnio mają miejsce.

Odporność w czasach kryzysu

Wielu liderów mierzy się w obecnych czasach z wyzwaniem, jakim jest spadek zaangażowania pracowników. Są traktowani przez podwładnych jako „ludzie z zewnątrz” – profesjonalni menedżerowie, których zadaniem jest sprawne zarządzanie, niezależnie od tego, kim zarządzają i czym zajmuje się firma. Moja droga była jednak inna, ponieważ nie przejąłem po prostu przedsiębiorstwa po ojcu i nie zacząłem nim od razu kierować. **Zaraz po studiach zacząłem pracować w naszej firmie, kolejno na wielu różnych stanowiskach i w różnych działach – i trwało to niemal dwadzieścia lat.** Poznałem w tym czasie większość osób z różnych obszarów funkcjonowania firmy – projektantów, inżynierów, pracowników fabryki, osoby odpowiedzialne za rozwój biznesu, marketing, sprzedaż. Kluczowy był fakt, że w momencie, w którym zostałem prezesem firmy, znałem już pracujących w niej ludzi – a oni znali już mnie. Wielu z nich pracuje zresztą w naszej firmie po kilkanaście, czy nawet kilkadziesiąt lat.

Myślę, że na tym zresztą polega przewaga firm rodzinnych. Już od dziecka poznawałem organizację i wrastałem w nią ponieważ nasze mieszkanie znajdowało się na ostatnim piętrze budynku, w którym znajduje się siedziba naszego przedsiębiorstwa. **Odkąd miałem sześć, siedem lat w naturalny sposób poznawałem wiele osób pracujących w SIGMA**



Corporation, a moje życie przebiegało równoległe do rozwoju firmy. Dlatego czymś naturalnym było to, że kiedy przejąłem zarządzanie, pracownicy starali się tak mocno, jak tylko potrafili, pomóc mi w pełnieniu nowej funkcji i w dalszym rozwoju przedsiębiorstwa.

Ten tradycyjny, rodzinny model zarządzania okazał się w ostatnich miesiącach bardzo odporny na wyzwania, jakie przyniosła pandemia. Mimo że SIGMA działa globalnie, pozostajemy stosunkowo niewielką firmą, dlatego łatwiej było poszczególnym osobom zrozumieć zagrożenia, z jakimi się obecnie spotykamy – i jeszcze mocniej zaangażować się w pomoc firmie i innym współpracownikom.

W kwietniu 2020 roku poprosiliśmy większość osób (nie licząc oczywiście tych, które pracują w fabryce), by zaczęły pracować zdalnie – i blisko 80% z nich przystało na naszą propozycję. A zatem również w naszej firmie wyzwaniem stało się utrzymanie dobrego poziomu komunikacji wewnętrznej. **Zacząłem wtedy codziennie przekazywać komunikaty całemu zespołowi** – jaka jest obecna kondycja firmy, jaka panuje sytuacja na rynku, na jakim stanie zaawansowania są poszczególne projekty. W październiku zaczęliśmy jednak dopuszczać możliwość powrotu do biura, ponieważ wiele zespołów – zwłaszcza inżynierskich – chciało wrócić do tego typu pracy. Mimo to codzienne komunikaty, jakie przekazuję z wykorzystaniem firmowego bloga, są kontynuowane – nadal staram się przekazywać tak wiele informacji o stanie firmy, jak to tylko możliwe. Uważam, że **dobra kultura organizacyjna to podstawowy fundament innowacyjności firmy**, dlatego przykładam do tego szczególną wagę.

Na szczęście, poza wyjątkowymi przypadkami, nie zauważam spadku zaangażowania wśród pracowników. Może to być spowodowane również tym, że każdy z nowych produktów, jakie wypuściliśmy w tym roku na rynek, został bardzo dobrze przyjęty. Takie pozytywne

Czym zajmuje się SIGMA Corporation

SIGMA to japońska firma rodzinna, znana przede wszystkim jako jeden z najważniejszych światowych producentów obiektywów fotograficznych. Wytwarza również aparaty cyfrowe, lampy błyskowe i inne akcesoria wykorzystywane w fotografii, lecz właśnie obiektywy do aparatów i kamer z wymienną optyką stanowią trzon jej biznesu. Została założona w 1961 roku przez Michihiro Yamaki, zaś od 2012 roku prezesem i właścicielem firmy jest jego syn – Kazuto Yamaki.

Aktualnie firma zatrudnia 1725 pracowników, przy rocznych obrotach (stan na sierpień 2019) w wysokości ok. 1,4 mld złotych. Główna siedziba firmy znajduje się na przedmieściach Tokio; w Japonii odbywa się również cała produkcja – w należącej do SIGMA fabryce usytuowanej w niedużym miasteczku Bandai. Do firmy należą też spółki zależne działające na terenie Ameryki Północnej, Chin, Francji, Hongkongu, krajów Beneluksu, Niemiec i Wielkiej Brytanii. Oficjalna dystrybucja i sprzedaż produktów SIGMA ma miejsce w ponad 70 krajach świata.



SIGMA



informacje zwrotne, płynące z rynku, niewątpliwie podtrzymują motywację całego zespołu w sytuacji, gdy ja nie jestem w stanie – z powodu pracy zdalnej – pokazać wszystkim współpracownikom jak sam jestem zaangażowany.

Firma globalna zaangażowana lokalnie

Jeszcze jednym elementem, który ma niewątpliwie wpływ na wysoki poziom zaangażowania, jest nasza troska o lokalną społeczność. Dotyczy ona oczywiście przede wszystkim pracowników SIGMA Corporation, którzy należą równocześnie do lokalnej społeczności. Jesteśmy niewielką firmą i nie stać nas na duże akcje na rzecz poprawy sytuacji na całym świecie, ale i tak robimy wszystko, co możemy, jak na przedsiębiorstwo tej wielkości. W pierwszej kolejności dbamy o naszych klientów, naszych pracowników i społeczność lokalną. Jeśli jesteśmy w stanie zadbać o nich, zadbać o ich szczęście, to za ich pośrednictwem roznosi się ono po całym świecie. Uważam, że jeśli nie będziemy w stanie zadbać o dobro społeczności lokalnej, nie uda nam się to też z ludźmi w innych rejonach świata.

W obecnych czasach jest to szczególnie istotne – jedynie sprawna praca zespołowa zadowolonych, szczęśliwych, lojalnych i zaangażowanych pracowników pozwoli nam przetrwać trudną sytuację związaną z pandemią. To jest zresztą drugi powód – oprócz postawienia na jakość wytwarzanego sprzętu – dla którego nie planujemy przenoszenia produkcji poza Japonię. Chcemy najdłużej, jak to możliwe, dbać o naszych pracowników, ponieważ otworzenie fabryki w miejscu, w którym koszty produkcji byłyby niższe, oznaczałoby wprowadzenie wyższych zysków, ale także konieczność zwolnienia wielu osób z rodzimej fabryki. Nie chcemy do tego dopuścić, czujemy się odpowiedzialni za tych ludzi.

Zresztą mówiąc o „japońskiej jakości”, nie mam na myśli jakichś szczególnych,

Jestem świadkiem

Dziennikarz zajmujący się tematyką biznesową powinien zazwyczaj stać się niewidzialny, oddając głos innym i pokazując na pierwszym planie ekspertów naukowych albo wybitnych praktyków świata biznesu, najczęściej prezesów i założycieli firm. Tym razem jednak pozwałam sobie na drobny *coming out*, związany z faktem, że od ponad dwudziestu lat aktywnie zajmuję się również tematyką fotograficzną. Mówiąc wprost – byłem i jestem świadkiem niezwykłego przeobrażenia się firmy SIGMA z poczwarki, gdy był to tylko jeden z wielu producentów dość przeciętnych i raczej tanich obiektywów fotograficznych, w motyla, czyli producenta sprzętu fotograficznego najwyższej klasy. Śmiem przy tym twierdzić, że jestem świadkiem wiarygodnym, spędziwszy setki godzin w laboratorium testowym, w którym porównywałem obiektywy SIGMA ze sprzętem innych znanych marek.

Czymś naprawdę zadziwiającym było dla mnie obserwowanie, jak obiektywy tej marki przestają zajmować dalsze miejsca w testach porównawczych i zaczynają walczyć na równych prawach ze sprzętem innych znanych japońskich marek fotograficznych, takich jak Canon (ok. 190 tysięcy pracowników), Nikon (ok. 26 tysięcy pracowników), Olympus (ok. 40 tysięcy pracowników) czy Sony (ok. 115 tysięcy pracowników). A nawet coraz częściej z nimi wygrywać, zarówno w porównaniach laboratoryjnych, jak i w praktycznych wyborach dokonywanych przez najlepszych zawodowych fotografów. Przypomnę, że mówimy o organizacji, która zatrudnia obecnie na całym świecie nieco ponad 1700 osób. Jest to jednak firma, która świadomie pozostawiła całą produkcję w Japonii, w przeciwieństwie do innych znanych producentów sprzętu fotograficznego z tego kraju, więc żeby uciec

wyjątkowych cech naszego narodu. Chodzi o konkretnych ludzi, ekspertów od produkcji obiektywów – bo jest to w dalszym ciągu działalność częściowo „analogowa”. Możemy dość łatwo przenieść w inne miejsce technologię stojącą za produkcją naszego sprzętu, natomiast doświadczenia już w prosty i szybki sposób przenieść się nie da – mimo zaawansowanej automatyzacji i cyfryzacji procesów produkcyjnych. Nadal na wielu etapach najważniejszy pozostaje „czynnik ludzki”. To nie jest kwestia tego, czy ktoś jest Japończykiem, Chińczykiem, Koreańczykiem czy Tajem, ale tego, jak duże ma doświadczenie. I my w naszej fabryce w Japonii takimi ludźmi dysponujemy – doświadczonymi i zaangażowanymi. Dlatego nie planujemy przenoszenia fabryki nigdzie indziej.

Dużo zależy zresztą od tego, co produkujemy. Gdybyśmy rozważali produkcję wyłącznie korpusów aparatów cyfrowych, to dałoby się ją w prosty sposób przenieść poza Japonię. Produkcja i montaż aparatów nie są wbrew pozorom aż tak skomplikowane. Natomiast wytwarzanie wysokiej jakości obiektywów jest już niezwykle ambitnym wyzwaniem, wymagającym najlepszych technologii – i najlepszych ludzi.

przed rosnącymi kosztami produkcji, skupiła się na śrubowaniu jakości. Dla mnie, pamiętającego jeszcze zupełnie inną firmę SIGMA, tę sprzed kilkunastu lat, oferującą przeciętny sprzęt, ale w atrakcyjnych cenach, rezultaty tej wolty są wciąż oszałamiające.

Pamiętam moje poprzednie spotkania z panem Yamaki, jeszcze w czasach, gdy włosy na jego głowie były kruczoczarne, a moje – bardziej widoczne. Wszyscy byliśmy w szoku, gdy pierwszy raz wyszedł do dziennikarzy i zaczął opowiadać, że SIGMA zaczyna zupełnie nowy rozdział swojej działalności. Brzmiało to tak, jakby prezes Renault stanął i powiedział, że od tej pory będą produkować samochody na poziomie Audi czy Mercedesa – i sprzedawać je odpowiednio drożej. Kazuto Yamaki, zwany przez swoich współpracowników „małym samurajem”, słowa rzeczywiście dotrzymał. Zmienił SIGMA Corporation nie do poznania – i zainspirował mnie to realizacji tego materiału.

TOMASZ KULAS,
redaktor prowadzący
„ICAN Management Review”,
były zastępca redaktora
naczelnego miesięcznika
„DIGITAL FOTO VIDEO”.



ZDJĘCIE: ARKADIUSZ URIASZ. Zdjęcie wykonane obiektywem SIGMA.

Z ojca na syna

Mój ojciec był założycielem firmy, silnym i charyzmatycznym liderem całej organizacji. Zawsze stawiał przed nią bardzo ambitne cele biznesowe – i w tym akurat jesteśmy do siebie podobni. Zauważam jednak pewne różnice w naszych sposobach zarządzania – on zawieszał poprzeczkę tak wysoko, że niemal niemożliwe było osiągnięcie założonych celów, a przede wszystkim same cele nie były precyzyjnie określone. Pracownicy nie otrzymywali do końca jasnego komunikatu, jakie obszary działań, jakie cechy produktów są szczególnie istotne, by osiągnąć zamierzony cel. Nie byli pewni, czy powinni skupić się na wydajności produktów, ich jakości, a może na ich rozmiarach lub na obniżaniu kosztów produkcji. Jako założyciel i przebojowy lider mój ojciec naprawdę skutecznie, wręcz genialnie kierował firmą i udawało mu się łączyć wszystkie te elementy na drodze jej rozwoju, ale był to sposób zarządzania trudny do zrozumienia dla innych.

Ja również stawiam przed pracownikami ambitne cele biznesowe, ale wiem poprzeczkę jedynie nieco wyżej niż to, jak oni oceniają swoje możliwości. Są to cele możliwe do osiągnięcia. Przede wszystkim jednak

postawiłem na klarowne, precyzyjne ustalenie priorytetów, jakimi powinna kierować się firma, aby osiągnąć oczekiwaną wydajność i jakość produktów. Przekazałem inżynierom i wszystkim pracownikom prostą informację: koszty nie są istotne. Zgodziłem się na to, że mogą projektować dowolnie drogie urządzenia, pod warunkiem że osiągną dzięki temu wyżej wymienione cele. I to się sprawdza – ten klarowny przekaz dotyczący priorytetów sprawił, że efekty pracy naszych inżynierów są obecnie na najwyższym poziomie.

Duża fabryka, małe biuro

Wszystko to powoduje, że SIGMA nie jest typowym przedsiębiorstwem, w którym sprzedaż opiera się głównie na sprawnym marketingu. Skupiamy się na produkcie – i na jego jakości. Nasz budżet marketingowy jest – mówiąc szczerze – niezwykle ograniczony w porównaniu z budżetami innych działów, ponieważ nie chcemy w sztuczny sposób wzmacniać marki czy rozbudzać emocji potencjalnych klientów. W przeciwieństwie do wielu innych firm niemal nie wydajemy pieniędzy na działania reklamowe, co nie znaczy, że działania marketingowe uznajemy za mało istotne. Zamiast dużych kampanii reklamowych staramy się pokazać klientom co innego – prawdziwą pasję, z jaką projektujemy i wytwarzamy nasz sprzęt.

Dotykamy w tym miejscu zagadnienia, jakim jest identyfikacja danej marki z osobą prezesa, który zarządza firmą. Wielokrotnie starałem się osobiście przekazać klientom naszą pasję do fotografii, prezentując chociażby nowe obiektywy podczas ich światowych premier. Mówiąc szczerze, jestem dość nieśmiałą osobą i chętnie unikałbym takich działań, ale uważam – właśnie ze względów marketingowych – że dzielenie się z klientami naszą pasją i zaangażowaniem w tworzenie nowych produktów jest niezwykle istotne.

I dobrze, jeśli zajmuje się tym właściciel lub prezes firmy. Weźmy na przykład producentów wina – jeśli o jakimś roczniku opowiada właściciel winnicy, jest w stanie przekazać emocje związane z winem lepiej, niż ktokolwiek inny. Wystarczy chwila, by przekonał cię, że jego wino smakuje lepiej od jakichś anonimowych produktów z supermarketu. I tego właśnie oczekują współcześni klienci – chcą konsumować nie tylko produkt, ale również związane z nim emocje, radość, zaangażowanie.

Najważniejsza jest jakość naszych produktów, dlatego zespoły zajmujące się sprzedażą i marketingiem są stosunkowo niewielkie. Dla przykładu – w głównej siedzibie firmy (chodzi o usytuowane na przedmieściach Tokio biuro firmy, a nie o SIGMA Aizu Factory mieszczącą się na przedmieściach Bandai – przyp. red.) **75% pracowników stanowią inżynierowie projektujący nowe produkty.** Pozostałymi 25% muszą podzielić się osoby z działów sprzedaży, marketingu i wsparcia klientów. To samo dotyczy dokonywanych inwestycji – tu zawsze priorytetem są działania badawczo-rozwojowe. Już mój ojciec przyjął zasadę „duża fabryka, małe biuro”. W pewnym sensie nadal się jej trzymamy.

Rozwiązania na miarę czasów

Dzięki tak ustalonym priorytetom zdecydowana większość technologii, które wykorzystujemy przy produkcji sprzętu, to *know-how* opracowany i należący do SIGMA. Projektowanie układów optycznych, technologie związane z tworzeniem i polerowaniem soczewek, produkcja korpusów do obiektywów i aparatów – to wszystko

elementy spójnego i uzupełniającego się ekosystemu. Współpracy z innymi firmami i ośrodkami badawczymi potrzebujemy jedynie przy pozyskiwaniu niektórych materiałów do produkcji oraz w obszarze elektroniki, dzięki czemu nasze łańcuchy dostaw nie są zbyt skomplikowane i dość odporne na zawirowania rynkowe.

Pod względem stosowania elektroniki SIGMA nie jest już tradycyjną, lecz raczej bardzo nowoczesną firmą – współczesne obiektywy przypominają coraz bardziej komputery, są wyposażone w procesory, pamięć oraz oprogramowanie wewnętrzne. **Mówiąc szczerze w SIGMA Corporation, która jest przecież przedsiębiorstwem zajmującym się przede wszystkim produktami optycznymi, pracuje obecnie więcej inżynierów zajmujących się oprogramowaniem niż optyką.** Nie tylko dlatego, że oprócz obiektywów produkujemy również aparaty cyfrowe, ale właśnie z tego względu, że we współczesnych obiektywach oprogramowanie jest niezwykle istotne. Jego przygotowanie wymaga pracy zespołowej wielu osób, podczas gdy nowoczesny, wysokiej jakości układ optyczny jest w stanie zaprojektować jeden doświadczony inżynier.

SIGMA nie jest na tyle dużą organizacją, by zbudować model biznesowy w postaci szerokiej platformy – tak jak to robi np. Apple czy Tesla – by w ramach tejże świadczyć wiele rodzajów usług i zarabiać pieniądze na różne możliwe sposoby. Uważam, że w naszym przypadku rozmiar firmy determinuje to, że skupiamy się na wytwarzaniu i sprzedaży produktów, a nie usług.

Oczywiście nie znaczy to, że lekceważymy usługową stronę naszego biznesu.

Każdy produkt jest tylko jednym



z elementów wartości, jakie staramy się dostarczać klientom. Kiedy klient kupuje od nas obiektyw za określoną sumę, płaci nie tylko za sam przedmiot, ale także za radość i satysfakcję, których mu dostarczy – i które wycenia wyżej od sumy, jaką musi zapłacić za sprzęt. Dostaje także oczywiście doradztwo przed sprzedażą, wspaniałą opiekę serwisową oraz zaproszenie do udziału w wielu wydarzeniach i szkoleniach fotograficznych, które organizujemy. Sam produkt jest tylko częścią znacznie większej całości.

Przyszłość i pasja

To prawda, że rynek fotograficzny od lat systematycznie się kurczy – w miarę jak coraz więcej osób do fotografowania i filmowania wykorzystuje po prostu smartfony. Mniej sprzedawanych aparatów oznacza też mniej potencjalnych klientów zainteresowanych kupnem obiektywu, dlatego rzeczywiście nasza strategia krótkoterminowa obejmuje możliwość wprowadzenia obiektywów z nowymi mocowaniami – do systemów fotograficznych takich jak Nikon Z czy Canon EOS R. Na razie jednak liczba zamówień na nasze obiektywy i tak przewyższa nasze możliwości produkcyjne, a zwłaszcza możliwości naszego działu badawczo-rozwojowego.

Czy w perspektywie długoterminowej dopuszczamy natomiast jeszcze inne rozwiązania, takie jak chociażby rozszerzenie oferty o obiektywy do smartfonów, urządzeń medycznych czy samochodów? Tak i nie.

Tak, ponieważ jeszcze raz wraca tu kwestia odpowiedzialności za pracowników. By utrzymać poziom zatrudnienia, musimy zapewnić określony poziom przychodów, a ten z kolei wynika z poziomu sprzedaży. Jeśli więc kiedyś sprzedaż obiektywów spadnie poniżej określonej wartości, będziemy musieli rozjeździć się za wprowadzeniem do oferty przedmiotów bądź usług przeznaczonych na jakiś zupełnie nowy rynek. Już teraz działa zresztą w SIGMA Corporation specjalny zespół zajmujący się szukaniem nowych ścieżek rozwojowych dla naszego biznesu i nowych okazji biznesowych. Nie jest to takie proste, jeśli zakładamy, że pragniemy zatrzymać produkcję na terytorium Japonii, ponieważ automatycznie ogranicza nas to znowu do produktów wysokiej jakości – i stosunkowo drogich. Tymczasem obiektywy do smartfonów czy samochodów są zazwyczaj przede wszystkim tanie. Dlatego ich produkcja w naszym przypadku nie wydaje się opłacalna.

Przed wszystkim jednak ścieżka rozwojowa, której szukamy, musi być zgodna z inną, podstawową regułą – realizować nasze zamiłowania. Nie jest to warunek,

który łatwo spełnić, niemniej nie chcemy tak po prostu zajmować się zarabianiem pieniędzy poprzez wytwarzanie czegośkolwiek, co będzie opłacalne – praca musi łączyć się z realizacją naszych marzeń. I to jest wspomniane wcześniej „nie” – dlaczego nie myślimy obecnie o rozszerzeniu oferty. Kochamy fotografię – mówię to zarówno w swoim imieniu, jak i w imieniu wszystkich pracowników, nieważne, czy zaangażowanych w produkcję, projektowanie, czy sprzedaż. Dlatego będziemy starać się jak najdłużej działać na rynku związanym z rejestracją obrazu – bo taka jest po prostu nasza pasja.

Rynek fotograficzny rzeczywiście się kurczy – ale nie będzie się kurczył w nieskończoność. Według naszej oceny osiągnięcie minimalne rozmiary już w przyszłym, 2021 roku – i od tej pory pozostanie w miarę stabilny. Porównałbym docelowy rozmiar tego rynku do poziomu sprzedaży aparatów w czasach tradycyjnej fotografii, przed wielką rewolucją cyfrową. Prawdziwa liczba pasjonatów, którzy do wykonywania zdjęć chcą używać wysokiej klasy aparatów i obiektywów, jest teraz – i była w tamtym okresie – zapewne bardzo zbliżona.

Nadal zamierzamy również produkować aparaty cyfrowe, przy czym niekoniecznie muszą to być modele z matrycami typu Foveon (choć nadal tę technologię rozwijamy). Będziemy je produkować z dwóch powodów: by uczcić pamięć mojego ojca (który zawsze chciał, by SIGMA była również producentem aparatów, a nie tylko obiektywów), ale przede wszystkim z powodów znacznie bardziej praktycznych. Projektowanie i wytwarzanie aparatów niesamowicie ułatwia jak najdoskonalsze projektowanie obiektywów, ponieważ dopiero zestaw aparat plus obiektyw pozwala zarejestrować obraz. Współczesne korpusy aparatów naspikowane są elektroniką tak samo jak obiektywy, dlatego finalna jakość obrazu w dużej mierze zależy od tego, jak ta elektronika się ze sobą „dogaduje”. Niezwykle istotny jest nie tylko sprzęt, ale i oprogramowanie – w dzisiejszych czasach to ono ma decydujący wpływ na końcową jakość filmów i fotografii. Z tego względu doświadczenie, jakie zdobywamy, projektując i sprzedając aparaty, jest dla nas bezcenne, choć – mówiąc szczerze – wciąż tracimy na tym niemałe pieniądze. Dopóki jednak będę widział choćby niewielką szansę na to, że zaczniemy zarabiać również na sprzedaży aparatów, będziemy kontynuować ich rozwój. Sądzę, że jest na to szansa. 🍀

KAZUTO YAMAKI
prezes Sigma Corporation