

Biuletyn Informacyjny Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości

Ośrodek Enterprise Europe Network
Central Poland Business Support Network



Wsparcie dla biznesu w zasięgu ręki

Foto: RZ (FRP)



Biuletyn Informacyjny FRP
wydano dzięki pomocy finansowej:



W NUMERZE:

OD REDAKCJI

Lódzkie innowacyjne. Prace nad opracowaniem Regionalnej Strategii Innowacji rozpoczęte	2
Business coaching jako skuteczne narzędzie rozwoju przedsiębiorstw	3
Partnerstwo publiczno-prywatne – konstrukcja umowy	7

NASZE PROJEKTY 11

Projekt Q-Placements.NET – seminarium w Urzędzie Miasta Łodzi	
Projekt REQTEXTIL na finiszu	

7. PROGRAM RAMOWY 13

KĄCIK NEGOCJATORA	14
Znaczenie prawidłowego słuchania w negocjacjach	

INFORMACJE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW 16

Skrzydła Biznesu 2012 – przedsiębiorco, zgłoś swoją firmę!	
KNOW – Krajowe Naukowe Ośrodki Wiodące Mikroprzedsiębiorca Roku 2012	

KONKURSY 18

Ostatnia szansa na uzyskanie premii technologicznej	
Dotacje dla przedsiębiorstw na inwestycje oraz promocję na rynkach zagranicznych	
Instrument Szybkiego Reagowania PARP	

INFORMACJE Z ŁODZI 20

Projekt BEEZNES Fabryki Sztuki w Łodzi	
--	--

ZAPROSILI NAS 21

OFERTY KOOPERACJI 22

FELIETON 23

BIBLIOTEKA FUNDACJI 24

OD REDAKCJI

Szanowni Czytelnicy,

Na wstępie październikowego numeru Biuletynu Informacyjnego prezentujemy przygotowany przez Urząd Marszałkowski materiał o pracach nad Regionalną Strategią Innowacji dla Województwa Łódzkiego. To ważny temat, dlatego zachęcamy łodzian do udziału w konsultacjach społecznych. Następny artykuł przedstawia „coaching” – stosunkowo nową metodę wsparcia rozwoju – osobistego lub firmy, która zdobywa coraz większą popularność. Kontynuujemy także cykl artykułów z zakresu prawa gospodarczego, w tym miesiącu dotyczący umów w partnerstwie publiczno-prywatnym.

W dalszej części wiele interesujących i pożytecznych informacji. Przedsiębiorców zachęcamy do udziału w licznych konkursach, a wszystkich do skorzystania z, jak zwykle nieocenionych, wskazówek w „Kąciku negocjatora” – tym razem chodzi o umiejętność słuchania.

Zapraszamy do lektury!

*Zaufanie do samego siebie
jest pierwszym sekretem sukcesu*



Ralph Waldo Emerson, ze zbioru Macieja Stalmaszczyka
Negocjacje w aforyzmach i cytatach, Łódź 2011

Materiał przekazany przez Departament ds. Przedsiębiorczości Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi

Łódzkie innowacyjne.

Prace nad opracowaniem Regionalnej Strategii Innowacji rozpoczęte



Deloitte Business Consulting SA rozpoczął pracę nad przeprowadzeniem badania sytuacji technologicznej Województwa Łódzkiego. Wyniki badania, które mają zaprezentować poziom innowacyjności naszego regionu posłużą do przygotowania dokumentu końcowego – Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Łódzkiego – „LORIS 2030”.

Po co nam RSI?

Podczas marcowego, inauguracyjnego posiedzenia Komitetu Sterującego, Marszałek Województwa Łódzkiego, Pan Witold Stępień, stwierdził, że „przedsiębiorczość i innowacyjność to główne filary, na których chcemy oprzeć rozwój województwa w kolejnych latach. Należy je wspierać inwestując w infrastrukturę, naukę i kapitał ludzki. Kluczowa jest przy tym współpraca i wymiana myśli pomiędzy nauką i biznesem. Liczę również, że powstawanie tego dokumentu zainspiruje do współpracy naukę i przedsiębiorców”.

Rozwój województwa łódzkiego będzie harmonijny i zrównoważony tylko wówczas, gdy funkcjonujące na jego terenie podmioty gospodarcze, instytucje otoczenia biznesu, uczelnie wyższe, organizacje samorządowe, będą wspierały procesy innowacyjne we wszystkich obszarach aktywności gospodarczej.

To właśnie potrzeba wsparcia innowacyjności była impulsem do opracowania projektu **Regionalna Strategia Innowacji – RSI 2030**. Celem tego projektu jest poprawa jakości proinnowacyjnej polityki w województwie łódzkim poprzez opracowanie Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Łódzkiego **LORIS 2030**.

Projekt stanowi kontynuację realizowanego w latach 2008-2010 projektu „Aktualizacja RSI – Badania i Monitoring”. RSI jest strategicznym dokumentem określającym cele i kierunki działań innowacyjnych. RSI to również ciągły

proces rozwoju systemu innowacji w regionie oraz świadomości systematycznego rozwoju potencjału innowacyjnego. Jest to także analiza potencjału badawczo-rozwojowego regionu i poziomu technologicznego przedsiębiorstw, ich skłonności do stosowania innowacyjnych rozwiązań oraz pobudzania współpracy i wymiany doświadczeń.

Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego LORIS 2030 ma ukazać aktualny stan innowacyjności gospodarki regionu oraz sformułować działania prowadzące do zaktywizowania podmiotów gospodarczych celem efektywnego wykorzystania potencjału innowacyjnego regionu. Powstająca Regionalna Strategia Innowacji ma się przyczynić do podniesienia poziomu innowacyjności i konkurencyjności regionu, stymulować rozwój innowacji w łódzkich firmach, między innymi dzięki działaniom z zakresu transferu wiedzy.

Komitet Sterujący

Komitet Sterujący powołany w ramach projektu Regionalna Strategia Innowacji – RSI 2030 ma za zadanie opiniowanie i weryfikowanie działań podjętych w ramach projektu Regionalna Strategia Innowacji – RSI. W jego skład wchodzi przedstawiciele łódzkich uczelni wyższych, instytucji związanych z łódzkim biznesem i przedsiębiorczością.

Zaangażowanie opiniotwórczych podmiotów w prace nad RSI wynika z potrzeby zharmonizowania i zrównoważenia rozwoju województwa łódzkiego, poprzez wsparcie procesów innowacyjnych we wszystkich obszarach aktywności gospodarczej.

Dnia 12 września 2012r. odbyło się, już po raz kolejny, posiedzenie Komitetu Sterującego, który zapoznał się przedstawioną przez Deloitte metodologią badania poziomu innowacyjności Województwa Łódzkiego.

Konsultacje społeczne

Realizacja projektu Regionalna Strategia Innowacji – RSI 2030 ma przyczynić się do wzmocnienia korzystnych procesów i zmian, jakie obecnie zachodzą w regionie w zakresie właściwego pojmowania i wspierania innowacyjności przedsiębiorstw, jak i regionu.

Osiągnięcie zakładanego celu projektu będzie możliwe dzięki wpływowi społeczeństwa regionu łódzkiego na kształt

ostatecznego dokumentu. W związku z tym planuje się włączenie mieszkańców województwa do współtworzenia strategii poprzez wypełnienie ankiet oraz udział w konsultacjach społecznych planowanych na styczeń 2013r.

Głównym celem konsultacji jest zapewnienie wysokiego poziomu uspołecznienia procesu tworzenia Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Łódzkiego LORIS 2030, czyli włączenie do procesu najważniejszych podmiotów gospodarczych, takich jak: przedsiębiorstwa, jednostki naukowo-badawcze, jednostki samorządu terytorialnego, instytucje otoczenia biznesu oraz wszystkie podmioty zainteresowane podnoszeniem poziomu innowacyjności regionu.

Spotkania, które będą miały charakter informacyjno-konsultacyjny odbędą się w Łodzi oraz podregionach: centralnym, zachodnim, wschodnim, północnym.

Konsultacje społeczne odbywać się będą w styczniu 2013-3r. Wszystkich zainteresowanych rozwojem innowacyjności w naszym regionie, zachęcamy do śledzenia informacji na temat prac nad przygotowaniem Regionalnej Strategii Innowacji – RSI 2030.

Więcej informacji: www.biznes.lodzkie.pl oraz Zespół Projektu:

Biuro Projektu, Departament ds. Przedsiębiorczości

Urząd Marszałkowski w Łodzi

ul. Moniuszki 7/9, 90-101 Łódź, pokój 0108

tel./fax. 422919844/422919841

przedsiębiorczosc@lodzkie.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Łódzkie
nabiera prędkości

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Business coaching jako skuteczne narzędzie rozwoju przedsiębiorstw

Sukces *coachingu* jako narzędzia rozwoju firm opiera się na jego efektywności. Indywidualne podejście oraz wypracowywanie skutecznych mechanizmów osiągania celów biznesowych zapewnia przedsiębiorcom wysoki zwrot z inwestycji.

Początki *coachingu*

Pojęcie *coachingu* uformowało się w latach 70. XX wieku, kiedy amerykański tenisista i trener Tim Gallwey opublikował książkę „The Inner Game of Tennis”¹. Zaprezentował on w niej metodę treningu, która swą efektywność zawdzięcza położeniu nacisku na kwestie związane z mentalnością sportowca, a nie tylko jego rozwojem fizycznym. Gallwey dowiódł, że dawanie rad i wytykanie błędów nie są najbardziej efektywną metodą osiągania pożądanych wyników. O wiele skuteczniejszy jest *coaching*, czyli zadawanie odpowiednich pytań, które pomagają skutecznie wykorzystywać posiadany potencjał, umiejętności i doświadczenie. Na grunt biznesowy przeniósł go John Whitmore, biznesmen stojący na czele *Performance Consultants International*, wprowadzając *coaching* na rynek brytyjski. Najbardziej znaną na świecie grupą, która swój sukces i rozwój zawdzięcza *coachingowemu* modelowi

zarządzania jest *Virgin* Richarda Bransona. Ten angielski przedsiębiorca i miliarder po koniec lat 60. XX wieku założył firmę *Virgin Records*. Obecnie Grupa *Virgin* obejmuje ponad 400 firm, m.in. z branż takich, jak telekomunikacja, linie lotnicze czy usługi finansowe. Branson udowodnił, że odpowiednie podejście i zaangażowanie pozwala na odniesienie sukcesu, w dowolnej branży. W myśl *coachingu*, Branson i ludzie, którzy współtworzą sukces *Virgin*, stawiali na zaufanie do własnych możliwości, odnajdywanie nowych kreatywnych rozwiązań biznesowych oraz pasję i determinację w dążeniu do celu zgodnego z ich wewnętrznymi przekonaniami.

Coaching jako sposób wspierania rozwoju kadry menedżerskiej jest bardzo cenny dla korporacji. To właśnie one pierwsze zauważyły korzyści płynące z inwestowania w rozwój swoich najlepszych pracowników. Stało się tak, gdyż *coaching* prowadzi do wyraźnego zwiększenia efektywności osób odpowiedzialnych za zarządzanie.

Dane pochodzące z badań przeprowadzonych przez *The Chartered Institute of Personnel and Development*² wskazują, że aż 86% firm w Wielkiej Brytanii wykorzystuje *coaching*. Bardzo prężny rozwój usług *coachingowych* w Polsce

¹ T. Gallwey, *The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance*, Random House, New York 1974

² The Chartered Institute of Personnel and Development, *Learning and Talent Development. Annual survey report 2011* (<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/learning-talent-development-2011.aspx>)

spowodowany jest stale się wydłużającą się listą firm korzystających z *coachingu*. Obejmuje ona już właściwie wszystkie branże. Firmy stosujące *coaching* jako narzędzie rozwoju to m.in.: Budimex, Energa, Orlen, Kulczyk Holding, Eurobank, Polpharma S.A., Cadbury/Wedel, Orange, Grupa Żywiec S.A., Philips Polska, Infosys, Indesit Polska, Hexeline i wiele innych. Ze względu na potwierdzoną skuteczność działań *coachingowych* także coraz więcej firm z sektora MŚP decyduje się na skorzystanie z tej formy rozwoju. Ze wsparcia *coachów* korzystają także organizacje i urzędy. Coraz więcej jest też firm, które decydują się na zatrudnienie na stałe zespołu wewnętrznych *coachów*, np. Grupa ITI (TVN, Multikino, Onet).

Czym jest business coaching?

Business coaching to proces, którego efektem jest wzrost efektywności firmy poprzez rozwój kompetencji przedsiębiorców. Jego celem jest wspieranie osób odnoszących sukcesy w osiąganiu przez nich jeszcze lepszych rezultatów. *Coaching* służy także efektywnemu rozwiązywaniu problemów. Dzięki *coachingowi* klienci osiągają konkretne cele biznesowe w znacznie przyspieszonym tempie.

W ramach usług *coachingowych* wyróżnia się często także *coaching menedżerski* (skierowany do kadry zarządzającej w korporacjach), *executive coaching* (skierowany dyrektorów, prezesów firm), *coaching grupowy* (skierowany do zespołów), a także *life coaching* (ukierunkowany na rozwój osobisty klienta).

Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości przygotowuje się do realizacji nowego projektu ponadnarodowego PoMoC – aktywizacja zawodowa absolwentów studiów wyższych poprzez adaptację Portugalskiego Modelu Coachingu w województwie łódzkim. Fundacja jest liderem projektu, a naszym partnerem jest Universidade Catolica Portuguesa – Centro Regional do Porto z Portugalii.

Motywelem naszych wspólnych działań jest rosnące bezrobocie absolwentów studiów wyższych. Projekt przeniesie do regionu łódzkiego doświadczenia Uniwersytetu z Porto, gdzie Portugalski Model Coachingu pomaga absolwentom w skutecznym rozpoczęciu drogi zawodowej.

Kim jest coach?

Coach pomaga swojemu klientowi w wypracowaniu kompleksowych rozwiązań biznesowych, udziela mu wsparcia w ramach partnerskiego dialogu, zadaje odpowiednie pytania, stawia wyzwania, pomaga klientowi dostrzec nowe perspektywy. Efektem jest poszerzenie przez klienta świadomości posiadanych zasobów. Dzięki *coachingowi* klient doskonali sposoby maksymalnego wykorzystania własnego potencjału, jak i potencjału zarządzanej przez siebie firmy. Skuteczny i profesjonalny *coach* może, ale nie musi, być ekspertem w branży, którą zajmuje się dany klient. Ponieważ to klient, a nie *coach*, jest autorem wdrażanych rozwiązań, *coachowi* nie jest potrzebna specjalistyczna wiedza z dziedziny, którą zajmuje się jego klient, aby zapewnić skuteczny proces *coachingu*. Jednakże *coach* powinien posiadać wiedzę i doświadczenie, pozwalające na zrozumienie kompleksowych zagadnień biznesowych tak, by być równorzędnym partnerem dla swojego klienta. *Coach* musi także posiadać szeroką wiedzę oraz umiejętności z zakresu *coachingu*. Powinien rozumieć język biznesu, a także sprawnie posługiwać się narzędziami *coachingowymi*. Powinna go cechować swoboda korzystania z umiejętności miękkich, takich jak komunikatywność, umiejętność udzielania informacji zwrotnych, zadawania pytań i uważnego słuchania, zdolności motywacyjne. Bardzo istotna jest także etyka zawodowa *coacha*, której filarem jest zasada poufności³.

Coachowie zdobywają swoją wiedzę i umiejętności w ramach różnych szkół *coachingu*. Często są absolwentami studiów podyplomowych z tego zakresu, np. *Coaching i Mentoring* (Politechnika Łódzka), *Coaching, Mentoring i Konsulting Personalny* (Uniwersytet Łódzki). Swoje kwalifikacje uzyskują także dzięki wieloetapowym kursom oferowanym przez profesjonalne organizacje szkoleniowe. Studia podyplomowe i szkolenia to kolejne etapy edukacji *coachów*. Ich wiedza i umiejętności są oparte na podbudowie studiów magisterskich, najczęściej kierunków ekonomicznych oraz psychologii. Bardzo często po ukończeniu takich studiów przyszli *coachowie* mają okazję zdobyć doświadczenie w biznesie, zanim jeszcze zdecydują się na zdobywanie kwalifikacji *coachingowych*. Takie wieloetapowe przygotowanie do pracy *coacha* stanowi o wysokiej jakości świadczonych usług. Dzięki temu klienci mają pewność, że *coach*, który będzie im służył wsparciem w rozwoju ich firmy ma odpowiednie wykształcenie, doświadczenie, a także wszelkie niezbędne kwalifikacje i umiejętności.

1. J. Rogers, *Coaching*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010

Po uzyskaniu tytułu *coacha* w wielu przypadkach *coachowie* decydują się dodatkowo potwierdzić swoje kwalifikacje poprzez uzyskanie międzynarodowych certyfikacji, czy też akredytacji organizacji skupiających środowisko *coachingowe*. Ponadto od 2009r. mają oni także możliwość zostania członkiem Izby *Coachingu*, która czuwa nad rozwojem i profesjonalizmem rynku *coachingowego* w Polsce.

Czym różni się *coaching* od szkoleń i doradztwa?

Usługi szkoleniowe i doradcze, podobnie jak *coaching* służą rozwojowi kompetencji, jednakże dzieje się to w zupełnie inny sposób. Szkolenia skupiają się zwiększaniu umiejętności i poszerzaniu wiedzy poprzez przekazywanie informacji z danego zakresu.

Trener ma konkretny plan zajęć i listę informacji do przekazania. Rolą doradcy jest dostarczanie rozwiązań i udzielanie odpowiedzi. *Coach* nie ma z góry ustalonego planu spotkań ze swoim klientem. W odróżnieniu od szkoleń czy konsultingu, *coaching* w żadnej mierze nie polega bowiem na udzielaniu rad czy dostarczaniu gotowych rozwiązań. W partnerskiej relacji jaką jest *coaching*, to klient jest ekspertem. Dany przedsiębiorca jako osoba najlepiej znająca swoją firmę i jej potrzeby decyduje o doborze zagadnień, nad którymi chce pracować z *coachem*. Ze wsparciem *coacha* określa, które z wyzwań stojących przed firmą są priorytetem.

Kto decyduje o wyborze rozwiązań?

W *coachingu* to klient podejmuje decyzje o wyborze najlepszych dla siebie i swojej firmy rozwiązań. To daje gwarancję zaangażowania przy wprowadzeniu w życie planowanych zmian i udoskonalień (silniejszą motywację niż wtedy, gdyby były one narzucone z zewnątrz)⁴. W przypadku szkoleń, nawet tych poprzedzonych badaniem potrzeb szkoleniowych, poruszana tematyka zawsze jest w pewien sposób uśredniona. Osoby uczestniczące w szkoleniu różnią się posiadaną wiedzą, potrzebami, tempem przyswajania informacji. Praktycznie nie jest możliwe stworzenie szkolenia dla właścicieli różnych firm, która w pełni usatysfakcjonowałoby wszystkich jego uczestników (gwarantując każdemu zdobycie wszystkich niezbędnych informacji, bez straty czasu na zagadnienia dla danego przedsiębiorcy nieistotne). Dzieje się tak nawet w przypadku szkoleń, które jasno określają cele i efekty uzyskiwane po ich zakończeniu (podobne potrzeby różnych klientów nigdy przecież nie są identyczne).

Przykłady i zakres działań *coachingowych*

Zakres działań *coachingowych* jest bardzo szeroki. Przykładowo o pomoc *coacha* zwraca się przedsiębiorca, którego firma usługowa działa na rynku od kilkunastu lat. Ma on stałych klientów, jednakże od dwóch lat zauważa stopniowy spadek dochodów. *Coach* w czasie sesji z klientem pomaga mu określić szczegółowe cele i wypracować strategię ich osiągnięcia. Wspólnie ustalany jest realistyczny plan działania, obejmujący ramy czasowe i dokładnie określone etapy działania. W danej sytuacji przedsiębiorca może zdecydować, że najważniejsze jest polepszenie jakości oferowanych usług, ze szczególnym naciskiem na poprawę poziomu obsługi klienta. *Coach* pomaga przedsiębiorcy rozpoznać wszystkie obszary, które można udoskonalić. Pomaga znaleźć kreatywne rozwiązania, mobilizuje przedsiębiorcę do maksymalnego wykorzystania potencjału, jakim dysponuje jego firma.

Kolejnym krokiem może być porównanie oferty własnej i konkurencji celem ustalenia punktów przewagi konkurencyjnej. Następnie przedsiębiorca wraz *coachem* identyfikuje najskuteczniejsze kanały marketingu mocnych stron firmy. Dzięki zwiększeniu jakości usług przedsiębiorca zyskuje także możliwość podniesienia swoich cen. Poprzez wprowadzenie w życie nowego systemu rekomendacji, a także ponownego nawiązania kontaktu z dawnymi klientami firma w przeciągu kilku miesięcy współpracy z *coachem* zaczyna przynosić zyski większe o 20-30%.



2. L. Whitworth, K. Kimsey-House, H. Kimsey-House, P. Sandahl, *Co-active coaching. New skills for coaching people towards success in work and life*, Davies-Black, London 2009

Innym przykładem jest sytuacja, kiedy do *coacha* zwraca się niewielka firma handlowa, która szybko się rozwija, ale ma problemy związane ze zbyt dużą ilością czasu, jaki przedsiębiorca musi osobiście poświęcać tygodniowo na bieżące prowadzenie firmy. Konieczność dotrzymania terminów realizacji zamówień nie pozwala na wypracowanie i wprowadzanie usprawnień w zarządzaniu firmą, co pomimo dużej liczby klientów blokuje jej dalszy, długoterminowy rozwój. W takiej sytuacji *coach* pomaga wypracować skuteczne mechanizmy, które pozwolą na bardziej planowy rozwój firmy. Pierwszym krokiem staje się ustalenie strategicznego celu, np. otwarcie nowej filii w przeciągu 12 miesięcy. Następnie *coach* pomaga przedsiębiorcy przeanalizować maksymalnie dużą liczbę możliwych dróg osiągnięcia tego celu. Dzięki *coachingowi* możliwe jest obranie takiej drogi realizacji celów biznesowych, która pozwoli na uzyskanie oczekiwanych efektów w oparciu o analizę finansową, a także z uwzględnieniem hierarchii wartości, którą kieruje się dany klient. Jednym z rozwiązań, na które decyduje się przedsiębiorca, okazuje się odelegowanie części swoich obowiązków najlepszemu pracownikowi, który w przyszłości przejmie większość obowiązków związanych z zarządzaniem nową filią. Ponadto, w wyniku współpracy z *coachem* przedsiębiorca jasno wytycza swoje oczekiwania wobec poszczególnych pracowników oraz wynikający z nich zakres ich obowiązków i odpowiedzialności. Podczas procesu *coachingowego* przedsiębiorca pracuje także nad swoją komunikatywnością, dzięki czemu jest w stanie klarownie poinformować o planowanych zmianach. Efektem są o wiele bardziej zmotywowani, wydajniejsi pracownicy. Dzięki *coachingowi* następuje usprawnienie działania firmy, wprowadzenie mechanizmów zapewniających jej planowy rozwój i osiąganie strategicznych celów. Umocnienie zespołu, wzrost wzajemnego zaufania, pewność co do zatrzymania w firmie najbardziej wartościowych pracowników pozwala przedsiębiorcy na osiągnięcie celów biznesowych przy jednoczesnym ograniczeniu liczby godzin, które poświęca na pracę w ciągu dnia. Daje to dodatkową korzyść w postaci poprawieniu balansu pomiędzy życiem zawodowym a osobistym.

Jak widać, wachlarz zagadnień, nad którymi *coach* pracuje z przedsiębiorcami jest niezwykle szeroki. Bardzo często praca z *coachem* nakierowana jest na osiągnięcie celów biznesowych, takich jak poszerzanie bazy klientów, minimalizacja kosztów, zwiększenie zysków, czy też wzrost konkurencyjności.

Coach często udziela wsparcia firmom w budowaniu wizerunku oraz strategii komunikacji marki. *Coaching* świetnie sprawdza się także jako sposób pracy nad wizją rozwoju firmy. *Coach* pomaga wówczas klientowi w uzyskaniu klarowności co do słuszności i konsekwencji planowanych działań. W czasie tego procesu rozważyć trzeba ryzyko, jakie niosą ze sobą poszczególne rozwiązania. Ważnym elementem interwencji *coachingowej* jest fakt, iż obejmuje ona pomoc przy wdrażaniu planowanych zmian.

W wielu przypadkach wsparcie *coacha* pomaga przedsiębiorcy zwiększyć swoją osobistą skuteczność poprzez udoskonalenie umiejętności związanych z budowaniem pozycji negocjacyjnej czy też skutecznym zarządzaniem emocjami w sytuacjach biznesowych.

Skuteczność rozwiązań *coachingowych*

Podsumowując, *coaching* ma dużą przewagę nad innymi formami wsparcia rozwoju firm, gdyż gwarantuje indywidualne podejście i unikatowość wypracowywanych rozwiązań. Jest to relacja „jeden na jeden”, w związku z czym czas i miejsce odbywania sesji *coachingowych* są zawsze dostosowane do ograniczeń czasowych i organizacyjnych danego przedsiębiorcy.

Relacja *coachingowa* jest nastawiona na osiągnięcie wymiernych korzyści. Wypracowane w procesie *coachingu* rozwiązania zawsze oparte są na wiedzy i doświadczeniu właściciela firmy, uwzględniają one wszystkie istotne aspekty jej funkcjonowania. Dzięki temu *coaching* prowadzi do uzyskania konkretnych celów biznesowych, które stanowią o rozwoju i sukcesie danej firmy.

Autor: Anna Kęblowska-Staniszevska, Executive i Business Coach. W 2007r. ukończyła Politechnikę Łódzką, uzyskując tytuł magistra inżyniera architekta. W 2008r. zdobyła dyplom z psychologii w Dublin Business School. W 2010r. uzyskała tytuł executive coach, w ramach Accredited Executive and Life Coaching Diploma, akredytowany przy LBCAI - Irlandzkim Stowarzyszeniu Coachingu, a także otrzymała Component Certificate in Coaching, uzyskując certyfikację *coachingową* przyznaną przez FETAC - Instytut Kształcenia Krajowej Rady Szkolnictwa w Irlandii.

Partnerstwo publiczno-prywatne – konstrukcja umowy

Partnerstwo publiczno-prywatne (dalej: PPP) ma swoją podstawę prawną w następujących aktach prawnych:

1. koncesje na roboty budowlane według ustawy – Prawo zamówień publicznych z dnia 29 stycznia 2004r. (t.j. Dz. U. z 2010r., Nr 113, poz. 759 ze zm.), dział III, rozdział 4 pt. „Udzielanie zamówień publicznych przez koncesjonariuszy robót budowlanych”,
2. koncesje na budowę i eksploatację lub eksploatację dróg płatnych na podstawie ustawy o autostradach płatnych oraz o Krajowym Funduszu Drogowym z dnia 27 października 1994r. (t.j. Dz. U. z 2004r., Nr 256, poz. 2571 ze zm.),
3. w postaci umowy wieloletniej na usługi dostawy i odbioru ścieków oraz obsługi infrastruktury sieciowej na podstawie ustawy z dnia 7 czerwca 2001r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (t.j. Dz. U. z 2006r., Nr 123, poz. 858 ze zm.),
4. wieloletnie kontrakty na najem przestrzeni biurowej, mieszkaniowej na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 14 września 2004r. w sprawie sposobu i trybu przeprowadzania przetargów oraz rokowań na zbycie nieruchomości (Dz. U. z 2004r., Nr 207, poz. 2108 ze zm.),
5. na podstawie ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym z dnia 19 grudnia 2008r. (Dz. U. z 2009r., Nr 19, poz. 100 ze zm.).

Należy podnieść, iż analiza prawna PPP pozwala przyjąć, iż jest to prywatyzacja wykonawstwa, zaś odpowiedzialność prawna za wykonanie usługi publicznej jest domeną sektora publicznego.

Umowa jest niezbędna do zaistnienia PPP. Jest to umowa nazwana, może jednakże występować także jako spółka celowa. Strony w obydwu przypadkach mają dużą swobodę co do treści zawieranych porozumień. Doniosłość problemu – z punktu widzenia partnera prywatnego – polega więc na tym, by nie dopuścić do nadmiernej ingerencji sektora publicznego oraz instytucji finansowych, w szczególności w dziedzinę własności prywatnej, przestrzegania umów, sposobów zabezpieczeń, podatków, czy rozstrzygania sporów. Stąd powstawanie

umów PPP wymaga wysokiej klasy ekspertyzy prawnej. Najczęściej stosowaną formą umowy jest umowa typu BOT (buduj, eksploatuj, przekaz lub: buduj, posiadaj, przekaz). Jest to model wielokrotnie stosowany od XIX wieku wraz z modelem finansowym opartym na przychodach z działalności. Stąd kapitał własny inwestora czy też zabezpieczenie gwarancyjne ze strony podmiotu publicznego ma mniejszą rolę. Ten typ umowy nadaje się do realizacji szkół, ośrodków zdrowia, budynków użyteczności publicznej.

Wybór prywatnego inwestora odbywa się według procedury przetargowej wybranej przez podmiot publiczny, który sporządza projekt umowy.

W umowie o PPP mogą występować elementy umów:

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. sprzedaży, | 9. pożyczki, |
| 2. zamiany, | 10. rachunku bankowego, |
| 3. dostawy, | 11. agencyjnej, |
| 4. kontraktacji, | 12. przewozu, |
| 5. o roboty budowlane, | 13. ubezpieczenia, |
| 6. najmu, | 14. spółki, |
| 7. leasingu, | 15. poręczenia. |
| 8. użyczenia, | |

Adresatami projektu umowy w fazie przygotowania są potencjalni oferenci, a następnie wybrany podmiot ostateczny, tj. spółka specjalnego przeznaczenia reprezentująca partnera prywatnego (najczęściej występujący jako konsorcjum).

Istnieje konieczność ujednolicenia pojęć w zakresie problematyki partnerstwa publiczno-prywatnego.

Szczegółowego znaczenia nabiera definicja ryzyka, którą posługuje się Ministerstwo Finansów, tj. „Ryzyko to prawdopodobieństwo wystąpienia wyniku mniejszego niż oczekiwany na skutek zdarzeń nieprzewidzianych, wyliczone w pieniądzu i wymagające pokrycia finansowego”. Zabezpieczenie przed tak zdefiniowanym ryzykiem ma istotne znaczenie dla instytucji bankowych.

Zwracam uwagę, iż umowę należy napisać językiem zrozumiałym dla osób, które będą ją analizować za kilkadziesiąt lat, a które jej nie tworzyły. Z tych powodów załącznikiem do umowy winny być treści wszystkich ustaw i innych aktów prawnych, których regulacja ma związek z przedmiotową umową.

Zakres umowy winien obejmować:

- a) wartości wyrażone w walucie,
- b) ilość obiektów,
- c) ilość składników inwestycji i powiązania między nimi,
- d) występowanie umów międzynarodowych co do finansowania dostaw, materiałów oraz transferów technologii.

Umowa powinna nawiązywać do pojęć krajowego systemu prawnego i znajdować w nich oparcie przy zmianach i aneksach.

Obowiązkowymi składnikami umowy PPP są:

1. opis stron umowy,
2. podanie zasad koncepcji umowy,
3. prawa i obowiązki stron dla poszczególnych etapów,
4. ogólne obowiązki i prawa stron w zakresie całego cyklu tj.
 - a) jakiego prawa należy przestrzegać,
 - b) wymogi administracyjne,
 - c) sprawozdawczość,
 - d) ochrona środowiska,
 - e) zabezpieczenia dla kredytobiorców,
 - f) inne niezbędne wg stron elementy,
5. konsekwencje niewypełnienia przez strony swoich obowiązków, sposoby ich rozliczania i rozwiązywania, kwestia cesji umowy, metody rozstrzygania sporów.

Dokumentami towarzyszącymi winny być:

1. ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z dnia 19 grudnia 2008r. (Dz. U. z 2009r., Nr 19, poz. 100 ze zm.) i rozporządzenia wykonawcze do niej,
2. wskazówki dotyczące przygotowania do projektu,
3. podręcznik – studium wykonalności,
4. PPP przygotowanie procedury przetargowej,
5. wzorzec umowy,

6. zarządzanie umową,
7. księgowość w PPP,
8. kod postępowania w PPP,
9. audyt i monitorowanie przedsięwzięcia PPP.

Należy wstępnie zbadać aktualny stosunek organów rządowych do PPP, a to w szczególności poprzez jasne i wyraźne stanowisko wiodącej agencji rządowej, która winna np. cyklicznie rozpisywać konkursy na przedsięwzięcia PPP. Przedsiębiorcy prywatni winni w szczególności zapoznawać się z projektami pilotażowymi.

Poniżej przedstawiam zestawienie standardowych klauzul kontraktu dla typowej umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym.

Część A – Postanowienia ogólne

1. Komparycja – Strony umowy
2. Komparycja – Preambuła
3. Definicje i interpretacja
4. Przedmiot umowy
5. Wejście w życie i czas trwania umowy
6. Warunki zawieszające
7. Pomoc ze strony podmiotu publicznego
8. Zapewnienia i oświadczenia
9. Dodatkowe gwarancje
10. Dokumenty projektu oraz kolizja postanowień
11. Podział odpowiedzialności

Część B – Składniki majątkowe

1. Opis składników majątkowych
2. Tytuł prawny
3. Nabycie/przekazanie składników
4. Rekompensata za nieadekwatność
5. Miejsce inwestycji
6. Stan terenu
7. Uporządkowanie terenu

Część C: Faza inwestycyjna – Projekt, Budowa i Odbiór

1. Program budowy/harmonogram
2. Przygotowanie projektu
3. Kryteria techniczne inwestycji
4. Dokumentacja inwestycyjna
5. Wybór przedstawicieli stron
6. Kryteria oceny projektu/Wymiana informacji w fazie projektowej
7. Zapewnienie bezpieczeństwa
8. Emisje w trakcie inwestycji
9. Roboty budowlane
10. Regulacje branżowe i normy
11. Pozwolenia
12. Tryb wyboru i zatwierdzenia wykonawców i podwykonawców
13. Warunki weryfikacji i zatwierdzenia projektu/robót
14. Dostawy urządzeń i materiałów
15. Normy jakości
16. Kontrola
17. Dokumenty podlegające kontroli
18. Zmiany w harmonogramie
19. Znajdźiska
20. Drogi dostępu, transportu, regulacja ruchu
21. Zarządzanie kryzysowe
22. Media
23. Transfer technologii
24. Zakończenie robót
25. Przekazanie do użytkowania
26. Opóźnienia w zakończeniu inwestycji
27. Wady

Część D: Eksploatacja i utrzymanie

1. Warunki świadczenia usług
2. Eksploatacja obiektu
3. Konserwacje i remonty
4. Monitoring i kontrola świadczonych usług
5. Audyt procedur eksploatacji i konserwacji
6. Wymuszone zmiany eksploatacyjne
7. Harmonogram usług

8. Odstępstwa od standardu
9. Relacje z użytkownikami
10. Inne postanowienia dotyczące eksploatacji

Część E: Zobowiązania stron

1. Przestrzeganie standardów
2. Zabezpieczenie wykonania zobowiązań
3. Przejęcie pracowników
4. Amortyzacja
5. Informacja i reklama
6. Zmiany w przedsięwzięciu
7. Kluczowe decyzje
8. Optymalizacja wydatków publicznych
9. Odpowiedzialność wobec osób trzecich
10. Umowy z osobami trzecimi oraz zmiany wykonawców
11. Wstąpienie w prawa i obowiązki partnera prywatnego
12. Ubezpieczenie
13. Ryzyko nieubezpieczalne i nieubezpieczone

Część F: Finanse

1. Finansowanie przedsięwzięcia
2. Wydatki partnerów
3. Wynagrodzenie partnera prywatnego
4. Regulacja opłat końcowych
5. Sposób pobierania opłat i rachunki bankowe
6. Zysk partnera prywatnego
7. Dywidenda
8. Struktura wynagrodzenia
9. Sprawozdanie finansowe

Część G: Kary finansowe

1. Naliczanie kar i ich potrącanie
2. Zapobieganie powtarzającym się naruszeniom oraz powstaniu szkody
3. Przerwy w dostawie usług

Część H: Zmiany

1. Zmiany zakresu przedsięwzięcia
2. Zmiany w prawie
3. Zmiany w treści umowy
4. Refinansowanie
5. Zmiany podmiotowe

Część I: Wygaśnięcie i rozwiązanie umowy

1. Wygaśnięcie umowy
2. Rozwiązanie umowy
3. Szczególne przypadki rozwiązania umowy
4. Współpraca z następcą
5. Przedłużenie okresu wykonywania niektórych postanowień umowy

Część J: Przekazanie składnika majątkowego podmiotowi publicznemu

1. Tryb przekazania
2. Zakres przekazania
3. Zwolnienie zabezpieczeń
4. Przejęcie pracowników

Część K: Pozostałe postanowienia

1. Dostosowanie modelu finansowego
2. Podwykonawstwo
3. Własność intelektualna
4. Informacje poufne
5. Zakaz niezgodzonych wypowiedzi publicznych
6. Odsetki
7. Dane osobowe
8. Ograniczenie odpowiedzialności

9. Zbieg roszczeń

10. Całość umowy

11. Język i egzemplarze

12. Zawiadomienia

13. Częściowa nieważność

14. Rozwiązywanie sporów, prawo właściwe i jurysdykcja

Niniejsza część artykułu poświęconego problematyce umów o partnerstwie publiczno-prywatnym sprowadziła się do omówienia uniwersalnego wzorca umowy. W kolejnej części artykułu autor zwróci uwagę na poszczególne problemy pojawiające się na tle omówionych już zagadnień.

Autor: *mec. Bogdan Janicki,
adwokat Izby Adwokackiej
w Łodzi*

**POTRZEBUJESZ PORADY PRAWNEJ? ZGŁOŚ SIĘ DO NAS!***Pro bono***Dyżury prawników w Fundacji!**

Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości – ośrodek Enterprise Europe Network oraz Izba Adwokacka w Łodzi zapraszają osoby prowadzące lub rozpoczynające działalność gospodarczą do korzystania z bezpłatnych porad prawnych, w tym również w zakresie prowadzenia działalności na rynku międzynarodowym.

W każdą środę, w godzinach 14-16 w siedzibie Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości pełnią dyżury adwokaci Izby Adwokackiej w Łodzi. Osoby zainteresowane uzyskaniem bezpłatnych porad prawnych prosimy o zgłaszanie się telefonicznie **(42 630 36 67)** lub mailem na adres **fundacja@frp.lodz.pl**.

NASZE PROJEKTY

Projekt *Q-Placements.NET* – seminarium w Urzędzie Miasta Łodzi



Dnia 3 września 2012r. odbyło się seminarium zorganizowane wspólnie przez Fundację Rozwoju Przedsiębiorczości i Urząd Miasta Łodzi:

Mobilność warunkiem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw

- z doświadczeń Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości

Seminarium zainaugurowało kampanię informacyjną projektu *Q-Placements.NET: the European host companies network for the promotion of international workplace training for IVET students and apprentices* (Europejska sieć na rzecz promocji praktyk zawodowych za granicą). Ideą projektu jest zapewnienie wysokiej jakości zagranicznych praktyk zawodowych dla uczniów i absolwentów szkół zawodowych poprzez stworzenie europejskiej sieci organizacji koordynujących praktyki.

Celem seminarium było zachęcenie polskich przedsiębiorców do udziału w międzynarodowych projektach praktyk zawodowych i do przyjmowania praktykantów z zagranicy. W seminarium wzięło udział 23 uczestników reprezentujących środowisko pracodawców oraz instytucje z branży zarządzania zasobami ludzkimi.

Pierwszym punktem seminarium było wystąpienie Pana dra Jarosława Sokołowskiego z Uniwersytetu Łódzkiego na temat wykorzystania mobilności zasobów ludzkich w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Następnie Pani Katarzyna Tulkis z Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji – Narodowej Agencji Programu Leonardo da Vinci zreferowała możliwości udziału przedsiębiorstw w międzynarodowych projektach kształcenia i doskonalenia zawodowego Programu Leonardo da Vinci.

Dalsza część seminarium poświęcona była omówieniu realizowanego przez Fundację Rozwoju Przedsiębiorczości projektu *Q-Placements.NET* i zasad organizacji praktyk zawodowych według modelu *Q-Placements*. Przedstawiciele Funda-

cji podzieli się również własnymi doświadczeniami w zakresie organizacji praktyki zawodowej oraz roli, jaką pełni opiekun praktykanta w firmie przyjmującej. W sierpniu 2012r. gościliśmy w Fundacji praktykantkę z Hiszpanii na 4-tygodniowej praktyce, co było cennym doświadczeniem dla obu stron.

Na zakończenie wystąpił Pan Marcin Lewandowski z Wojewódzkiego Urzędu Pracy, doradca EURES, który przedstawił ofertę EURES w zakresie międzynarodowego pośrednictwa pracy. EURES to sieć współpracy Komisji Europejskiej, publicznych służb zatrudnienia państw członkowskich UE, Norwegii, Islandii i Liechtensteinu oraz innych organizacji partnerskich. Zasoby sieci pozwalają zaoferować wysokiej jakości usługi dla pracowników i pracodawców. EURES to także internetowy Europejski Portal Mobilności Zawodowej <http://ec.europa.eu/eures/home.jsp?lang=pl>, dysponujący ofertami pracy z 31 krajów.

Seminarium było dobrą okazją do nawiązania kontaktów z przedsiębiorcami i instytucjami zrzeszającymi przedsiębiorców i przekonania ich do współpracy przy organizacji praktyk zawodowych.

Więcej informacji: na stronie internetowej projektu:

www.q-placements.eu

i na stronie Fundacji: www.frp.lodz.pl/qnet.

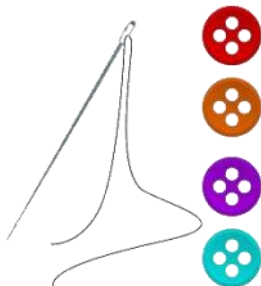
(ŁK/AF)



Ten projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autora i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w niej zawartość merytoryczną.



Projekt REQTEXTIL na finiszu



Włoska Toskania, cel wakacyjnych podróży wielbicieli pięknego krajobrazu, wspaniałych zabytków i znakomitej kuchni, była tym razem miejscem spotkania w projekcie REQTEXTIL – *przekwalifikowanie pracowników sektora tekstylnego*. Partnerzy dobiegającego końca projektu spotkali się dniami 6-7 września 2012r. w Prato.

Miasto Prato, stolica Prowincji Prato, to tradycyjne centrum przemysłu tekstylnego, odczuwające podobne problemy jak Łódź i inne miasta, których gospodarka oparta była na włókiennictwie. Mimo trudności, w mieście rozwija się przemysł odzieżowy, w znacznej mierze opanowany przez chińskich przedsiębiorców.

Siedziba władz Prowincji mieści się we wspaniałym, pełnym fresków, Palazzo Banci Buonamici. Mimo zabytkowego charakteru budynku, pomieszczenia są bardzo nowoczesnie wyposażone.

Pierwszego dnia odbyło się spotkanie partnerskie podsumowujące wyniki projektu jako całości oraz ostatnich dwóch pakietów roboczych - WP5 „Opracowanie procesów przekwalifikowania zawodowego pracowników sektora tekstylnego” i WP6 „Test pilotażowy”. W spotkaniu wzięli udział przedstawiciele wszystkich partnerów projektu z Czech, Hiszpanii, Polski, Portugalii i Włoch.

Delegacja Fundacji przedstawiając raporty i prezentacje potwierdziła, że zastosowana metodologia i opracowane procedury przekwalifikowania pozwalają pracownikom sektora tekstylnego na zdobycie nowych kwalifikacji w sektorach docelowych. Zgodnie z nowymi przepisami, które weszły w życie w Polsce od 1 września 2012r., nowe kwalifikacje można osiągać różnymi drogami – w procesie kształcenia formalnego (szkolnictwo zawodowe), pozaformalnego (kursy kwalifikacyjne) i nieformalnego (poprzez samokształcenie, zdobycie doświadczenia itp.).

Następnego dnia władze Prowincji Prato zorganizowały otwartą konferencję dla zaprezentowania rezultatów projektu. W konferencji wzięli udział przedstawiciele środowiska akademickiego, związku pracodawców, rzemieślników, urzędów zatrudnienia, związków zawodowych i władz lokalnych.

Prelegenci przedstawili prezentacje na następujące tematy:

- doświadczenia Prato jako rejonu włókienniczego: trudności, możliwości i wyzwania na przyszłość
- doświadczenia Prowincji Prato w projekcie REQTEXTIL
- koncepcja powrotu na rynek pracy oraz rola systemów edukacji i szkolnictwa zawodowego w wymiarze europejskim.

Następnie przy okrągłym stole odbyła się dyskusja na temat wyników projektu REQTEXTIL i ich wykorzystania w krajach partnerskich.

Spotkanie było dla uczestników okazją do podziwiania uroków Toskanii, zwiedzenia cudownej Florencji oraz skosztowania specjalów kuchni tokańskiej, w tym tradycyjnych ciasteczek *cantucci*, maczanych w winie.

Więcej informacji:

<http://www.frp.lodz.pl/projekty.php?id=reqtextil>

(AF)





PROGRAM RAMOWY UE

V edycja Elsevier – Perspektywy Research Excellence Awards

Miedzynarodowe wydawnictwo naukowe Elsevier B.V. (<http://www.elsevier.com>) oraz Fundacja Edukacyjna *Perspektywy* ustanowiły w 2008r. nagrodę dla wybitnych młodych polskich naukowców, którzy mają na swoim koncie znaczące osiągnięcia naukowe o dużym oddźwięku międzynarodowym. Celem konkursu jest międzynarodowa promocja polskich badań i osiągnięć naukowych, co przyczynia się do rozwoju gospodarczego oraz budowania społeczeństwa opartego na wiedzy.

Młodzi naukowcy mogą ubiegać się o nagrody za osiągnięcia w jednej z następujących dyscyplin:

medycyna, technologia, biochemia, genetyka i biologia molekularna, fizyka i astronomia, chemia, inżynieria materiałowa, rolnictwo i biologia, nauki społeczne, nauka o środowisku, informatyka.

Zgłoszenia należy przysłać do 12 października 2012r. do Fundacji Edukacyjnej *Perspektywy* w Warszawie, ul. Nowogrodzka 31.

Więcej informacji: <http://www.perspektywy.org/elsevier/index.php>

Konsultacje nt. krajowych infrastruktur badawczych

Komisja Europejska prowadzi konsultacje na temat przyszłych działań doskonalących integrację krajowych infrastruktur badawczych. W szczególności chodzi o zidentyfikowanie tematów projektów typu „Działania integrujące” (*Integrating Activities*), w ramach których finansowany jest międzynarodowy dostęp uczonych do infrastruktur badawczych (*Transnational Access*).

Propozycje można przysłać do 22 października 2012r. Na ich podstawie zespół ekspertów opracuje rekomendacje dotyczące tematyki projektów w Programie Horyzont 2020.

Prawo własności intelektualnej w 7. Programie Ramowym

Na stronie IPR helpdesk <http://www.iprhelpdesk.eu/training/clips> są dostępne trzy filmy instruktażowe dotyczące prawa własności intelektualnej w 7. Programie Ramowym.

Możliwości udziału krajów trzecich w projektach 7. PR

Komisja Europejska prezentuje możliwości udziału poszczególnych krajów trzecich/grup krajów trzecich w działaniach 7. Programu Ramowego: <http://ec.europa.eu/research/iscp/index.cfm?lg=en&pg=infoday-2012>.

Informacja nt. konkursów w 7. Programie Ramowym UE

Obszerne informacje nt. konkursów w 7. Programie Ramowym UE dostępna jest we wrześniowym numerze Grantów Europejskich - 07 (123) Wrzesień 2012 <http://www.granty europejskie.pl>.



Krajowy Punkt Kontaktowy
PROGRAMÓW BADAWCZYCH UE



Wspieranie dla biznesu w zasięgu ręki

KĄCIK NEGOCJATORA

Od Redakcji:

Kontynuujemy „Kącik negocjatora”, w którym wiedzę na temat negocjacji przekazuje dr Maciej Stalmaszczyk, wybitny specjalista w dziedzinie negocjacji, autor wielu prac w zakresie handlu zagranicznego i skutecznego negocjowania.

Prosimy o zgłaszanie pod adresem Redakcji pytań i tematów, jakie Państwa szczególnie interesują.

Znaczenie prawidłowego słuchania w negocjacjach

Może to dziwne, ale najsprawniejszymi negocjatorami, zarówno w biznesie, jak i w innych dziedzinach życia, są ci, którzy umieją słuchać nie gorzej niż mówić. Brak umiejętności słuchania jest jedną z ważniejszych przyczyn zahamowań w komunikowaniu się stron w toku procesu negocjacyjnego. Negocjacje są przecież dwukierunkowym przekazywaniem określonych informacji: na przykład w transakcji handlowej raz sprzedający, drugi raz kupujący ma coś do powiedzenia. Jeśli potencjalny nabywca nie słucha tego, co mówi sprzedający, trudno będzie sfinalizować negocjacje i uzyskać zamówienie. Jeśli zaś sprzedający nie potrafi wysłuchać uwag drugiej strony, może stracić okazję do prawidłowej oceny stanu gotowości kupującego do zaakceptowania oferty.

Zdolność słuchania, **rzeczywistego a nie pozornego**, jest ważną charakterystyką każdego zdolnego negocjatora. Nasz system edukacji, jakiemu większość z nas poddawana była w młodości, koncentruje się na czytaniu, pisaniu i mówieniu jako elementach aktywizujących komunikowanie się, podczas gdy umiejętność prawidłowego słuchania jest traktowana jako „zrozumiała sama przez się”. A jednak studia przeprowadzone w University of Minnesota wykazują, że czynności komunikowania się rozkładają się, w przybliżeniu, według takich proporcji:

pisanie	9%
czytanie	16%
mówienie	30%
słuchanie	45%.

Jak widać, czynność słuchania ma największe znaczenie w prowadzeniu negocjacji. Jednak najczęściej wydaje się, że słuchanie nie jest żadną umiejętnością i że kiedy się nie mówi, to automatycznie się słucha. Nic bardziej błędnego! Studia, na które się tutaj powołujemy wykazały, że bardzo często nawet gdy nasze uszy „fizycznie” słuchają mówiącego, „mentalnie” możemy wyłączyć się ze słuchania. Przyczyny, dla których in-

tensywność i jakość słuchania jest osłabiona są wielorakie, ale zgodnie z celem tej publikacji ograniczymy się jedynie do omówienia tych, które mają przydatność w pracy negocjatora. Są to:

1. **Oslabienie lub rozproszenie uwagi.**
2. **Przegapienie istotnego elementu w wypowiedzi drugiej strony.**
3. **Poddawanie się emocjom.**
4. **Podatność na rozkojarzenie myśli.**
5. **Przerywanie mówiącemu.**
6. **Nieumiejętność radzenia sobie ze skutkami szybkości myślenia.**

A zatem jak należy poprawić własną „jakość słuchania”?

Specjaliści twierdzą, że negocjator nie powinien próbować synchronizować swojego tempa myślenia do szybkości wyrażania się przez swego oponenta, ponieważ byłby to wysiłek niemożliwy do wykonania. Zamiast tego radzą, aby skoncentrować się na wykorzystaniu swej przewagi wynikającej z szybkości myślenia na lepsze zrozumienie tego co oponent mówi, poznanie jego rzeczywistego punktu widzenia na negocjowany fragment porozumienia i na ewentualne skorygowanie własnego planu działań. Negocjator powinien dążyć do tego, aby oponent mówił tak długo, jak długo to co mówi przyczynia się do realizacji strategii zmierzającej do korzystnego zakończenia negocjacji.

Oto kilka praktycznych wskazówek poprawienia jakości słuchania:

- przywiązuj uwagę i znaczenie do tego, co druga osoba mówi,
- podsumuj co pewien czas oświadczenia mówiącego, zgodnie z jego intencją,
- nie przerywaj,
- unikaj informowania drugiej strony o odrzuceniu jej

propozycji wówczas, gdy mówiący jest jeszcze w trakcie składania oferty,

- nie przewiduj (zbyt dokładnie) co druga strona będzie chciała na dany temat powiedzieć, bo często możesz być niemiłe zaskoczony (ale to nie oznacza, że można nie przygotować sobie kilku wariantów reakcji na różne stanowiska kupującego),
- nie oceniaj wiadomości w oparciu o wygląd osoby, która ją przekazuje,
- traktuj oświadczenia drugiej strony z respektem,
- nie chciej robić dowcipnych uwag "na marginesie" i innych rozpraszać uwagę mówiącego oraz pozostałych osób uczestniczących w negocjacjach,
- nie "wyłączaj" słuchania tylko dlatego, że słyszany tekst jest zbyt trudny do natychmiastowego zrozumienia,
- unikaj emocjonalnych reakcji na poglądy, które wydają się niegodziwe lub z którymi się nie zgadzasz,
- pozwól temu drugiemu mieć ostatnie słowo.

W jaki sposób pomóc drugiej stronie w lepszym słuchaniu twoich własnych wypowiedzi? Oto kilka rad:

- mów wyraźnie i tylko przez krótkie okresy,
- podsumuj co pewien czas swój punkt widzenia,
- odpowiadaj krótko na pytania,

- unikaj "rozmydlenia" swoich mocnych punktów dyskusji poprzez wprowadzenie punktów słabszych, gorzej udokumentowanych, o mniejszym znaczeniu dla kontrahenta, ponieważ może to rozproszyć uwagę słuchającego od zasadniczego tematu, jaki chcesz mu przekazać.

Jedną z zasad dobrego komunikowania się w toku rozmów jest stałe nawiązywanie do wypowiedzi i wniosków zgłaszanych przez drugą stronę. Pozwala to na uprawianie dialogu, a nie monologu, bo ten jest zabójczy dla każdych negocjacji.

Poniżej podamy 14 zasad nawiązywania do wypowiedzi kontrahenta w celu ulepszenia sposobu komunikowania się z nim. Przykłady formułowania uwag podane w drugiej kolumnie zostały tak dobrane, aby zaakcentować celowość nawiązania do wypowiedzi drugiej strony lub podkreślenia znaczenia jakiegoś fragmentu tej wypowiedzi. Dzięki temu negocjator osiąga dwa cele: zmusza siebie do uważnego słuchania oraz sprawia, że rozmówca czuje się doceniony i będzie nabierał większego przekonania do negocjatora jako do osoby "poważnie traktującej rozmowę".

Autor: dr Maciej Stalmaszczyk

Literatura:

- G. Kennedy, *Negocjator*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1998.
- M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.

ZASADY	Przykłady formułowania uwag (pytań i wniosków)
1. Nakłonić do sprecyzowania.	Czy mógłby mi Pan to powiedzieć dokładniej?
2. Nakłonić do kontynuowania.	Czy mógłby Pan powiedzieć coś więcej na ten temat?
3. Nawiązać do poprzedniej wypowiedzi.	Powiedział Pan wcześniej, że ... teraz sądzi Pan jednak ...
4. Nakłonić do uzasadnienia.	Dlaczego Pan przykładą taką wagę do ...
5. Nakłonić do przemyślenia.	Moglibyśmy wrócić do tego aspektu po osiągnięciu porozumienia co do ...
6. Uzupełnić.	Należałoby jeszcze wspomnieć ...
7. Opisać.	Chce Pan powiedzieć... Czy właściwie zrozumiałem, że chce Pan...
8. Poddać pod dyskusję.	A co Pan sądzi o...?
9. Wykorzystać.	Z Pańskich rozważań można by wnioskować, że...
10. Zapamiętać.	To muszą sobie koniecznie zanotować.
11. Podkreślić znaczenie.	Wydaje mi się, że to decydujący punkt...
12. Podkreślić znaczenie pozytywne lub negatywne.	Zgadzam się z Panem. (Jestem zupełnie innego zdania.)
13. Uzasadnić pozytywną ocenę.	To mi się podoba, gdyż...
14. Powtórzyć (wyjątkowo).	(np. w sytuacji rozbieżności słów z gestami)

INFORMACJE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Skrzydła Biznesu 2012

Skrzydła Biznesu to organizowany przez Dziennik Gazeta Prawna prestiżowy ranking firm z sektora MŚP, którego zadaniem jest wyróżnienie firm wiarygodnych i osiągających najlepsze wyniki finansowe. Organizator *Skrzydła Biznesu* zaprasza wszystkich przedsiębiorców i ludzi biznesu do udziału w trzeciej edycji konkursu.

Warunkiem udziału w rankingu *Skrzydła Biznesu 2012* jest zgłoszenie się poprzez formularz dostępny na stronie www.gazetaprawna.pl/konferencje/skrzydla_biznesu w terminie do:

- województwo lubelskie i podlaskie do 12 października 2012r.
- województwo śląskie i opolskie do 26 października 2012r.
- województwo mazowieckie i łódzkie do 3 listopada 2012r.

Konkursowi towarzyszy cykl bezpłatnych konferencji dla przedsiębiorców, podczas których udzielane są porady z zakresu pozyskiwania kapitału, zarządzania należnościami i wprowadzania innowacji. Zebrani eksperci pomagają i doradzają, w jaki sposób najskuteczniej kierować rozwojem firmy.



Spotkania rozpoczęły się 27 września 2012r. we Wrocławiu i zostały zorganizowane w taki sposób, by dotrzeć do przedsiębiorców z całej Polski. Kolejne odbędą się w Sopocie, Krakowie, Poznaniu, Lublinie i Katowicach.

4 grudnia 2012r. w Warszawie podczas uroczystej gali w Sali Notowań Giełdy Papierów Wartościowych zostaną ogłoszone wyniki konkursu. Nagrodzone przedsiębiorstwa uzyskują możliwość posługiwania się mianem

"stabilnych firm", które pomimo dużej konkurencji i niestabilnych czasów gospodarczych wciąż rozwijają się i wzbudzają zaufanie.

Honorowy patronat nad *Skrzydłami Biznesu 2012* sprawują: Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Finansów, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Business Centre Club Krajowa Izba Gospodarcza, Krajowe Forum Przedsiębiorczości i Polska Fundacja Przedsiębiorczości.

Miło nam poinformować, że konkurs *Skrzydła Biznesu* objęła patronatem m.in. Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Więcej informacji: www.gazetaprawna.pl/konferencje/skrzydla_biznesu

(AF)

KNOW – Krajowe Naukowe Ośrodki Wiodące

KNOW, czyli Krajowe Naukowe Ośrodki Wiodące, to pierwszy w Polsce program wspierania najlepszych jednostek naukowych w realizowaniu projektów badawczych i kształceniu młodych naukowców.

W styczniu 2012r. Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Pani prof. Barbara Kudrycka ogłosiła konkurs o nadanie statusu KNOW, czyli Krajowych Naukowych Ośrodków Wiodących na lata 2012-2017. Konkurs skierowany był do podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni, centrów naukowych utworzonych przez szkoły wyższe, a także do konsorcjów naukowych. Warunkiem ubiegania się o nadanie statusu było m.in. prowadzenie badań naukowych na najwyższym poziomie i zapewnianie wysokiej jakości kształcenia.

12 lipca 2012r. ogłoszone zostały wyniki konkursu. Specjalna 24-osobowa komisja ekspertów, złożona z polskich i zagranicznych uczonych, wyłoniła jednostki flagowe polskiej nauki. Członkowie komisji oceniali m.in. potencjał naukowy jednostek i ich pracowników, międzynarodowe wskaźniki publikacji i cytowań, realizowane granty badawcze, wdrożenia i patenty, współpracę z otoczeniem gospodarczym oraz plan naukowego rozwoju.

Laureatami pierwszej edycji konkursu zostało sześć jednostek w dziedzinie nauk ścisłych, nauk medycznych i farmaceutycznych oraz nauk o zdrowiu:

- Warszawskie Centrum Nauk Matematycznych – wspólny projekt Wydziału Matematyki, Informatyki

i Mechaniki Uniwersytetu Warszawskiego oraz Instytutu Matematycznego Polskiej Akademii Nauk,

- Krakowskie Konsorcjum Naukowe im. Mariana Smoluchowskiego „Materia-Energia-Przyszłość”, utworzone przez Wydział Fizyki i Informatyki Stosowanej Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica, Instytut Fizyki Jądrowej im. Henryka Niewodniczańskiego PAN w Krakowie, Instytut Katalizy i Fizykochemii Powierzchni im. Jerzego Habera PAN w Krakowie, Wydział Chemii Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Wydział Fizyki, Astronomii i Informatyki Stosowanej Uniwersytetu Jagiellońskiego,
- Warszawskie Akademickie Konsorcjum Chemiczne, stworzone przez Wydział Chemiczny Politechniki Warszawskiej i Wydział Chemii Uniwersytetu Warszawskiego,
- Konsorcjum Naukowe Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego i Instytutu Farmakologii PAN,



Krajowy Naukowy
Ośrodek Wiodący

- Wydział Farmaceutyczny z Oddziałem Medycyny Laboratoryjnej Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego,
- Centrum Badań Innowacyjnych Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku.

Jak podkreśliła podczas uroczystości ogłoszenia zwycięzców Pani prof. Barbara Kudrycka, wszystkie jednostki ubiegające się o status KNOW prezentowały wysoki poziom merytoryczny. Nauka w Polsce osiąga coraz wyższą jakość, a Krajowe Naukowe Ośrodki Wiodące zwiększą komfort pracy naukowców, umożliwią im zatrudnianie najwybitniejszych ekspertów czy odnalezienie młodych talentów, które dają nadzieję na przełomowe badania.

Więcej informacji: <http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/inicjatywy/krajowe-naukowe-osrodki-wiodace/>

(AF)

Mikroprzedsiębiorca Roku 2012

Mikroprzedsiębiorca Roku to konkurs organizowany przez Fundację Kronenberga przy banku Citi Handlowy. Jego celem promocja mikroprzedsiębiorczości, a także wsparcie firm innowacyjnych, współpracujących z lokalnymi społecznościami.

Główną nagrodą w konkursie jest 40 000 zł oraz tytuł *Mikroprzedsiębiorca Roku 2012*, który ułatwia rozwój i promocję firmy, a także wpływa na rozszerzenie działalności.

Poza głównym tytułem *Mikroprzedsiębiorca Roku* przyznawane są nagrody w wysokości 15 tys. zł. w następujących kategoriach:

- *Start* – dla mikroprzedsiębiorców, którzy zarejestrowali swoją działalność po 1 stycznia 2009r.
- *Progres* – dla mikroprzedsiębiorców, którzy zarejestrowali działalność między 1 stycznia 2005r. a 31 grudnia 2008r.
- *Senior* – dla mikroprzedsiębiorców, którzy założyli swoją firmę przed 1 stycznia 2005r.

Zakończyła się ósma edycja konkursu mająca na celu wyłonienie najlepszych mikroprzedsiębiorców roku 2012. Do finału konkursu zakwalifikowane zostały następujące firmy:

- Arta Tech, Wrocław, firma promująca e-czytelnictwo, www.artatech.pl
- Wydawnictwo Artystyczne Kurtiak i Ley, Koszalin, www.kurtiak-ley.pl

- Niepubliczne Przedszkole Lingwistyczne „Oxford for Kids”, Konopiska k. Częstochowy, www.oxfordforall.pl
- Phage Consultants, Gdańsk, firma z branży biotechnologii, www.phageconsultants.com

Ogłoszenie wyników i wręczenie nagród w VIII edycji konkursu odbyło się 18 września 2012r. podczas uroczystej gali w Sali Notowań Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych.

Tytuł *Mikroprzedsiębiorcy Roku 2012* i główną nagrodę zdobyło Wydawnictwo Artystyczne Kurtiak i Ley z Koszalina.

Nagrody w poszczególnych kategoriach otrzymali:

- *Start* – firma Arta Tech Paweł Horbaczewski
- *Progres* – firma Phage Consultants.
- *Senior* – I Niepubliczne Przedszkole Lingwistyczne „Oxford for Kids”.

Laureatom serdecznie gratulujemy!

Więcej informacji: www.kronenberg.org.pl

(AF)



Mikroprzedsiębiorca
Roku
2012

KONKURSY

Ostatnia szansa na uzyskanie premii technologicznej

Przed przedsiębiorcami ostatnia szansa na uzyskanie wsparcia w postaci premii technologicznej z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, działanie 4.3 *Kredyt Technologiczny*. Zgodnie z zapowiedziami Banku Gospodarstwa Krajowego, konkurs ma zostać uruchomiony w październiku 2012r.

Warto zauważyć, że od 2011r.¹ działanie to cieszy się ogromnym zainteresowaniem, a ostatni konkurs trwał 2 dni, gdyż została wyczerpana pula środków przeznaczonych na konkurs. Przedsiębiorcy zainteresowani udziałem w konkursie już dziś powinni rozpocząć przygotowania i zbierać wymagane dokumenty.

Konkurs skierowany jest do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność oraz mających siedzibę na terenie Polski.

Istotą konkursu jest wspieranie projektów polegających na wdrażaniu innowacyjnych technologii w postaci prawa własności przemysłowej (zakup nowej technologii, usługi badawczo-rozwojowej lub nieopatentowanej wiedzy technicznej, wdrożenie własnej technologii)². Celem projektu musi być uruchomienie na podstawie innowacyjnej technologii produkcji nowych bądź ulepszonych produktów lub usług.

Procedura uzyskania wsparcia składa się z dwóch etapów:

I etap – złożenie wniosku o kredyt w banku komercyjnym, współpracującym z BGK³, który ocenia projekt i bada zdolność kredytową przedsiębiorcy. W przypadku pozytywnej oceny projektu, bank podpisuje z przedsiębiorcą warunkową umowę kredytową.

II etap – przedsiębiorca, za pośrednictwem banku komercyjnego, składa do BGK wnioski o przyznanie premii technologicznej. Premia technologiczna wypłacana jest po zakończeniu inwestycji na rachunek banku, w którym zaciągnięto kredyt.

Warunkiem uzyskania premii jest rozpoczęcie inwestycji następnego dnia po wpływie wniosku do BGK o przyznanie premii technologicznej. Jeden przedsiębiorca może liczyć nawet na 4 mln zł. Poziom dofinansowania jest zróżnicowany i zależy od wielkości przedsiębiorstwa oraz lokalizacji inwestycji⁴ (przykład: mikroprzedsiębiorstwo z woj. łódzkiego może uzyskać dofinansowanie inwestycji do 70% wydatków podlegających refundacji).

Na wydatki podlegające refundacji składają się m.in.: zakup środków trwałych, budowa lub rozbudowa budynków, zakup lub leasing wartości niematerialnych i prawnych, dzierżawa lub leasing środków trwałych gruntów, budynków.

Wszystkich zainteresowanych współpracą w zakresie przygotowania dokumentacji aplikacyjnej zapraszamy do ośrodka Enterprise Europe Network przy Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości.

(ŁK)

 **BANK
GOSPODARSTWA
KRAJOWEGO**



¹ Po nowelizacji ustawy z dnia 30 maja 2008r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej kredyt technologiczny stał się bardziej atrakcyjny (więcej informacji w Biuletynie nr 71).

² Każdy przedsiębiorca ubiegający się o premię technologiczną musi przedstawić opinię o innowacyjności technologii, zgodnie z wymogami konkursu (na podstawie Ustawy z dnia 30 maja 2008r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej).

³ Lista banków współpracujących z BGK zamieszczona jest na stronie www.bgk.com.pl.

⁴ Na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 13 października 2006r. w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej.

Dotacje dla przedsiębiorstw na inwestycje oraz promocję na rynkach zagranicznych

Dobra wiadomość dla łódzkich przedsiębiorców. Zarząd Województwa Łódzkiego podjął uchwałę o ogłoszeniu dwóch konkursów z III osi priorytetowej, działania III.2 *Podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw* w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego. Obydwa konkursy zostaną ogłoszone 25 października 2012r. Wnioski będzie można składać do 29 listopada 2012r.

Pomoc będzie można uzyskać na:

- bezpośrednie wsparcie inwestycyjne,
- udział lub organizację udziału w targach, misjach i imprezach gospodarczych za granicą.

Szczegółowe wytyczne dotyczące typów beneficjentów, wydatków podlegających refundacji i wzorów dokumentów zostaną zamieszczone na stronie www.cop.lodzkie.pl z chwilą ogłoszenia konkursu.

Szczegółowe informacje na temat warunków udziału w konkursie można uzyskać w ośrodku Enterprise Europe Network przy Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości.

(ŁK)



Instrument Szybkiego Reagowania PARP

Instrument Szybkiego Reagowania to projekt Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, którego celem jest pomoc dla przedsiębiorstw i złagodzenie negatywnych skutków kryzysu gospodarczego.

3 września 2012r. rozpoczął się kolejny, trzeci nabór firm, które odczuwają negatywne skutki spowolnienia gospodarczego i chciałyby skorzystać z pakietu usług doradczo-szkoleniowych, aby poprawić swoją sytuację finansowo-ekonomiczną. Tym razem na pomoc może liczyć 110 firm, w tym 3 mikro, 8 małych, 59 średnich oraz 40 dużych przedsiębiorstw.

Pakiet usług dla firmy w ramach Instrumentu Szybkiego Reagowania obejmuje wykonaną przez profesjonalnych doradców kompleksową analizę aktualnej sytuacji rynkowej firmy, przygotowanie dla przedsiębiorstwa indywidualnego planu rozwoju, jego wdrożenie i następnie monitoring poprawy sytuacji firmy.

Przewidywana kwota wsparcia dla przedsiębiorców wyłonionych w tej edycji projektu wyniesie 19.657.268,60 PLN.

Zgłoszenie przyjmowane są do 14 października 2012r. poprzez aplikację *online*. Regulamin konkursu i formularz zgłoszeniowy są dostępne na stronie projektu www.isr.parp.gov.pl.

Więcej informacji: www.isr.parp.gov.pl

(AF)



INFORMACJE Z ŁODZI



BEEZNES to nazwa projektu Fabryki Sztuki w Łodzi realizowanego w ramach trzyletniego (kwiecień 2011-maj 2014) międzynarodowego programu *Engine Room Europe* finansowanego ze środków Programu Kultura Komisji Europejskiej na lata 2007-2013. Celem programu jest profesjonalizacja sektora kultury poprzez wsparcie niezależnych pracowników kultury i ich procesów twórczych. Jednym ze środków, by to osiągnąć jest projekt BEEZNES, poświęcony budowaniu długotrwałych relacji pomiędzy kulturą i biznesem.

W dniach 6-7 września 2012r. Fabryka Sztuki zorganizowała konferencję i warsztaty poświęcone współpracy kultury i biznesu

***Nie chodzi tylko o pieniądze.
Kultura i Biznes
– niefinansowe modele współpracy.***

Zajęcia zainaugurowali międzynarodowi specjaliści z dziedziny implementacji rozwiązań biznesowych w kulturze – prof. Giovanni Schiuma z Uniwersytetu Basilicata w Potenza, Włochy, wykładowca kilku innych uczelni w Europie oraz Paul Bogen z Wielkiej Brytanii, manager kultury z wieloletnim stażem.

Prof. Schiuma, autor książki „The Value of Arts for Business” w inspirującej prezentacji „O wartości sztuki dla biznesu” przedstawił tezę, że w dzisiejszych czasach należy raczej zastanawiać się, jak wprowadzić więcej sztuki do biznesu, niż odwrotnie – jak wprowadzić więcej rozwiązań biznesowych do kultury.

Projekt BEEZNES Fabryki Sztuki w Łodzi

Następnie prof. Schiuma przedstawił koncepcję, że w XXI wieku na sukces organizacji składa się 6 kluczowych czynników (w jęz. angielskim „6 Es”):

- doświadczenie (*experience*)
- emocje (*emotions*) – budowanie zespołu zaangażowanych pracowników
- energia (*energy*) – motywowanie, inspirowanie
- etyka (*ethics*) – wartości firmy, misja, sposób działania
- środowisko pracy (*environment*) – tworzenie inspirującego otoczenia
- zaangażowanie (*engagements*) – twórcze podejście, image firmy, pasja i entuzjazm.

Jak stwierdził prof. Schiuma, dla organizacji w XXIw. ważna jest nie tyle znajomość *KNOW-HOW*, ile *KNOW-FEEL*, a sztuka powinna być wykorzystywana dla humanizowania biznesu. Swoje koncepcje prelegent poparł przykładami, dostępnym również na stronie: <http://www.arts4business.org/>.

Paul Bogen, który za motto swojej prezentacji obrał słowa Andy Warhola *Good business is the best art*, przedstawił problemy finansowania kultury i możliwe sposoby ich rozwiązywania. Zwrócił uwagę, że należy poszukiwać różnych źródeł finansowania przedsięwzięć artystycznych i nie polegać wyłącznie na dotacjach. Na poparcie swej tezy przedstawił mapę wywołanych kryzysem cięć w wydatkach na kulturę w krajach UE.

W części konferencji pt. „Z perspektywy biznesu” bardzo interesujące doświadczenia i dobre praktyki z działalności na styku kultury i biznesu zaprezentowali:

Pan Tomasz Sadzyński – Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna

Pani Agnieszka Kudła – firma AD Future

Pani Paulina Szwed-Dobrzyńska – Grupa Finansowa Magellan S.A.

Pani Anna Vonhausen – firma SITAG Formy Siedzenia Sp. z o. o.

Pani Kamila Kujawska-Krakowiak – firma Front Band Integrated.

Prelegenci podkreślali, że z biznesem należy rozmawiać językiem obustronnych korzyści, a dobry pomysł artystyczny zawsze ma szansę uzyskania wsparcia.

W następnej części konferencji uczestnicy poznali prezentacje „Z punktu widzenia kultury”, po których odbyła się dyskusja, w znacznej mierze dotycząca sposobów zdobywania funduszy na działalność kulturalną. Jednym z nowatorskich sposobów jest *crowdfunding*, czyli finansowanie społecznościowe – zbieranie kapitału na przedsięwzięcia społeczne,

kulturalne i biznesowe od internautów, od niedawna możliwe również w Polsce (<http://crowdfunding.pl/>).

Drugiego dnia konferencji odbyły się zajęcia warsztatowe, które prowadzili prof. Giovanni Schiuma i Paul Bogen.

Znakomicie zorganizowana konferencja była świetną okazją, by przekonać się, jak w teorii i praktyce może wyglądać wzajemna inspiracja obu dziedzin – biznesu i kultury i w jaki sposób mogą one odnosić obustronne korzyści.

Więcej informacji: www.fabrykasztuki.org/beezenes



ZAPROSILI NAS

Ośrodek Przetwarzania Informacji na konferencję

Jak polskie przedsiębiorstwa korzystają z wiedzy naukowców.

Wyzwania dla ośrodków transferu technologii

26 września 2012r. w Warszawie.

Celem konferencji było podsumowanie wyników badań, dotyczących funkcjonowania polskich akademickich ośrodków transferu technologii. Badania były przeprowadzone przez Ośrodek Przetwarzania Informacji na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w podprojekcie „Analiza działalności ośrodków transferu technologii (zarządzanie oraz komercjalizacja B+R)” projektu systemowego „Wsparcie systemu zarządzania badaniami naukowymi oraz ich wynikami”.

Przy tej okazji miło nam wspomnieć, że Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości jest członkiem Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce – SOOIPP.

Więcej informacji: <http://www.opi.org.pl/>



OFERTY KOOPERACJI

Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości — ośrodek Enterprise Europe Network świadczy m.in. usługi w poszukiwaniu partnerów handlowych i technologicznych. W przypadku zainteresowania ofertą prosimy o kontakt i podanie numeru (ID) profilu. Jednocześnie zachęcamy do zgłoszenia własnej oferty. Formularz jest dostępny na stronie internetowej FRP w zakładce EEN (Biuletyn FRP).

1.	20120605001	Rumuńska firma, producent części zamiennych do maszyn związanych z motoryzacją (elementy do koparek, pojazdów, ciągników – tłoki, wałki, koła zębate itp.), podzespołów do maszyn pakujących oraz komponentów do linii montażowych, oferuje swoje usługi jako podwykonawca.	6.	20120705043	Niemiecka firma, producent od 1919r. elementów elektronicznych, opracowała pierwszy na świecie system czujników do stałego monitorowania statyki dachu. System, który przekształca mechaniczny nacisk na sygnały elektryczne, może być stosowany do dachów wykonanych z drewna, stali lub betonu. System ostrzega w przypadku przeciążeń dachu spowodowanych przez warunki atmosferyczne (śnieg) lub osłabienie materiału. Firma poszukuje dystrybutorów, przedstawicieli, agentów dla swojego unikatowego systemu.
2.	20120618048	Rumuński producent ciętego polipropylenu (bio-PP) poszukuje producentów wyrobów z bio-PP lub dystrybutorów bio-PP.	7.	20120720036	Niemiecka firma, specjalizująca się w dwóch dziedzinach: naprawie profesjonalnych systemów telefonicznych oraz odnawianiu i regenerowaniu starszych systemów oraz dystrybucji telefonów i komputerów przystosowanych do użytkowania przez osoby starsze, poszukuje przedstawicielstwa zagranicznego, partnerów do współpracy typu <i>joint venture</i> oraz dystrybutorów dla swoich telefonów i komputerów PC.
3.	20120919011	Niemiecki dostawca syntetycznych skór o bardzo wysokiej jakości, przeznaczonych do produkcji odzieży, obuwia, akcesoriów (torebki, paski, rękawiczki) oraz do wyposażenia wnętrza samochodowych, poszukuje przedstawiciela handlowego dysponującego dużym doświadczeniem oraz kontaktami w branży.	8.	20120718014	Niemiecka firma, producent systemów grzewczych na podczerwień, poszukuje pośredników (agenci, dystrybutorzy, przedstawiciele).
4.	20120604038	Rosyjska firma, specjalizująca się w hurtowej sprzedaży m. in. materiałów budowlanych, artykułów gospodarstwa domowego i akcesoriów ogrodniczych wiodących producentów, oferuje usługi pośrednictwa handlowego. Firma posiada też ofertę ok. 70 wyrobów chemii budowlanej produkowanych pod własną marką. Poszukiwani są partnerzy do <i>joint venture</i> oraz przedstawiciele handlowi.	9.	20120716030	Niemiecka firma, projektant i producent dostosowanych do potrzeb klienta optycznych maszyn sortujących dla przemysłu spożywczego, poszukuje partnerów do dystrybucji (agenci, przedstawiciele, hurtownicy).
5.	20120608015	Niemiecki producent nadwozi samochodowych i przyczep dostarcza innowacyjne pojazdy wysokiej jakości oraz poszukuje spedytorów oferujących dopasowane do klienta rozwiązania transportowe. Firma jest również zainteresowana nawiązaniem współpracy z dostawcami części samochodowych.	10.	20120716019	Niemiecka firma, producent energooszczędnych konstrukcji obudów (skorupowe systemy ścian), poszukuje dystrybutorów i licencjobiorców.

FELIETON

Roboty na start!

Poprzedni felieton zakończyliśmy dość przewrotnym stwierdzeniem, że „jeszcze możemy spać spokojnie, jeszcze nas automaty nie wyślą na zieloną trawkę”. Podejście z założenia niesłuszne, bo z konkurencją trzeba się liczyć zawsze, zwłaszcza w dzisiejszych czasach.

Czy jednak istotnie automaty i roboty to konkurencja dla ludzi? Czy zabiorą nam nasze miejsca pracy?

Bez paniki! Roboty i automaty to nie jest dla nas konkurencja, to są narzędzia, które mają nam ułatwić i uprościć życie! Niech pracują, ciężko i w trudnych warunkach, niech nas wyręczają, od tego są. Od tego są także rzesze inżynierów, którzy wciąż wymyślają nowe udogodnienia, automaty i roboty.

Oprócz automatyki i robotyki powstał też nowy kierunek studiów - mechatronika. Dla tych, którzy jeszcze nie wiedzą, mechatronika to dziedzina inżynierii, stanowiąca połączenie inżynierii mechanicznej, elektrycznej, komputerowej, automatyki i robotyki, służąca projektowaniu i wytwarzaniu nowoczesnych urządzeń.

Efekty prac na tych polach spotykamy wszędzie i na własne oczy widzimy postępującą automatyzację i robotyzację. Być może na co dzień, nie zastanawiamy się nad tymi zmianami, a nawet ich nie dostrzegamy, ale są one wszechobecne. Można wyliczać przykłady, jest ich mnóstwo, w każdej dziedzinie życia. Choćby parkingi — jeszcze niedawno w całym mieście opłaty za parkowanie zbierały liczne zastępy „parkingowych”, powodując przy tym spory chaos. Teraz ich pracę wykonują obojętne i obiektywne parkomaty.

A legendarne „kopanie rowów”, którym straszono dzieci, gdy nie chciały się uczyć? Dziś wystarczy kilkutymgodniowy kurs, żeby zostać bardzo ważnym operatorem minikoparki, czyli robota, który sprawnie i bez wysiłku zastępuje pracę ludzkich rąk.

Być może nie ze wszystkich nowych udogodnień będziemy zadowoleni. Zintegrowany system fotoradarów, który ma zwiększyć bezpieczeństwo na drogach, powstaje dla naszego dobra. Fotoradary będą mierzyć czas przejazdu na poszczególnych odcinkach autostrad, jeśli tylko przejedziemy dany odcinek szybciej niż wynika to z dozwolonej prędkości, system nas zidentyfikuje, wystawi mandat i przyśle nam do domu. Będzie to niebagatelne źródło dochodów dla budżetu, a przy tym jaka oszczędność czasu pracy policji.

Przykłady innowacyjnych rozwiązań można mnożyć, wróćmy jednak do nieszczęsnego automatycznego tłumaczenia z poprzedniego biuletynu. Kto zawinił? Tak jak większość skomplikowanych urządzeń, również automatyczny tłumacz wymaga nadzoru ze strony człowieka. Nie miejmy pretensji do internetowego translatora, że nie opanował w wystarczającym stopniu polskiej gramatyki. Ten dostępny w popularnej wyszukiwarce tłumaczy na 65 języków! Kto potrafi wymienić z pamięci nazwy tylu języków, a co dopiero je poznać? Stworzenie tego „tłumacza” wymagało gigantycznej pracy. Co więcej, można zawsze wziąć udział w edycji i zaproponować lepsze tłumaczenie. Traktujmy więc automatycznego translatora jako wspaniałe narzędzie, które, odpowiednio kontrolowane, spisuje się bardzo dobrze. Naszą rolą jest sensownie korzystać z tego narzędzia, nie wymagając od maszyny myślenia, bo od myślenia jesteśmy my, to my mamy nad maszyną zapanować.

Jeśli mamy głowy do myślenia, to jak to możliwe, że nie oglądając się na automatycznego translatora, sami kaleczymy język ojczysty? Wprowadzamy do niego różne *targety*, *banery* i *postery*, a nawet *butony* do naciśnięcia i mnóstwo innych dziwnych słów. Dołączmy do tego obce w Polsce „życzenia miłego dnia” (*have a nice day*) i schematyczne powitanie w większości sklepów, gdy obca osoba, która nie wie nic o nas i naszych problemach, pyta „w czym może nam pomóc”. Są to oczywiste anglicyzmy, które chętnie i niepotrzebnie zaadaptowaliśmy do naszych realiów. Maszyna jest niewinna, to my sami zaśmiecamy język polski.

Anna Frontczak



BIBLIOTEKA FUNDACJI



Ośrodek Enterprise Europe Network zaprasza do korzystania z biblioteki i czytelnicy w siedzibie Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości, przy ul. Piotrkowskiej 86. Do Państwa dyspozycji oddajemy bogaty księgozbiór specjalistycznej literatury polskiej i obcojęzycznej z dziedziny ekonomii, zarządzania i marketingu, ze szczególnym uwzględnieniem Unii Europejskiej. Bezpośredni dostęp do katalogu komputerowego umożliwia łatwe i szybkie wyszukiwanie.

Małgorzata Zawadka (red.), **Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych**, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012

Publikacja przedstawia historie 23 firm rodzinnych z całej Polski, zebrane w trakcie realizacji projektu „Firmy rodzinne”, wspólnego przedsięwzięcia PARP i stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. Szczegółowo opowiedziane przez właścicieli firm i członków ich rodzin historie to pasjonująca lektura o ludziach, dla których własna firma to nie tylko sposób na biznes, ale także sposób na życie. Wśród przedstawionych przedsiębiorstw są także dwie rodzinne firmy z Łodzi – *Coachownia* Rafał Górski, firma z branży szkoleniowo-doradczej i Studio Technik Cyfrowych Krzysztof Tomaszewski, firma z branży fotograficznej i poligraficznej

Polecamy ponadto publikacje przygotowane we współpracy Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy i Punktów Informacyjnych Komisji Europejskiej Europe Direct w Inowrocławiu i Bydgoszczy:

Marzena Sobczak-Michałowska i Karolina Marchlewska (red.), **Rocznik naukowy poświęcony zagadnieniom Europejskiego Roku Wolontariatu, Unia Europejska – perspektywy społeczno-ekonomiczne – Nr 1(3)2011**, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2011

Publikacja poświęcona jest idei wolontariatu, w związku z ogłoszeniem przez Komisję Europejską roku 2011 Europejskim Rokiem Wolontariatu. Autorzy przedstawiają różne aspekty wolontariatu, w tym wolontariat jako obszar zaangażowania organizacji pozarządowych, a także jako czynnik stymulujący wzrost kapitału społecznego. Osobny rozdział prezentuje GÖPR jak specyficzny rodzaj wolontariatu.

Karolina Marchlewska i Agnieszka Wedeł-Domaradzka (red.), **Półrocznik naukowy poświęcony zagadnieniom polityki równości Unii Europejskiej, Studia i analizy europejskie – Nr 1(7)2011**, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2011

Publikacja przedstawia z różnej perspektywy zagadnienia równości i praw człowieka w Unii Europejskiej – równości wobec prawa, równości płci, prawa do równych wynagrodzeń, czy równego traktowania obywateli pochodzących z różnych państw UE. Publikację zamyka sprawozdanie z Międzynarodowej Konferencji Praw Człowieka w Olsztynie w czerwcu 2011r.

Z punktu widzenia realizowanego przez FRP projektu *Q-Placements.NET* szczególnie interesujący jest rozdział *Zasada równości pracowników w Unii Europejskiej wobec prawa i obowiązki osób korzystających z możliwości swobodnego przemieszczania się między państwami Unii Europejskiej w poszukiwaniu pracy*, który omówimy w odrębnym artykule w następnym numerze Biuletynu.

Karolina Marchlewska (red.), **Półrocznik naukowy poświęcony zagadnieniom politycznym Komisji Europejskiej na 2011r., Studia i analizy europejskie – Nr 2(8)2011**, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2011

Publikacja omawia obszary, które Komisja Europejska uznała za swoje priorytety w 2011r. Są wśród nich zagadnienia związane z poprawą sytuacji gospodarczej i politycznej, zmianami klimatycznymi i zrównoważonym rozwojem w Europie, a także sprawy wspólnej polityki zagranicznej UE, członkostwa Chorwacji w UE, czy kwestia niepodległości Kosowa w świetle integracji Serbii z Unią Europejską.

Biblioteka jest czynna
od poniedziałku do piątku w godz.:
10.30 – 12.00 i 14.00 – 15.30

Szczegółowe informacje:
tel. 42 630-36-67, fax 42 632-90-89
e-mail: fundacja@frp.lodz.pl



Redakcja: Anna Frontczak (FRP)

Skład, druk i dystrybucja: Krzysztof Wiśniewski oraz Zespół FRP