

# 建築・建材展

ARCHITECTURE + CONSTRUCTION MATERIALS



LUBUSCY PRZEDSIĘBIORCY W JAPONII

Nowoczesna **Wizja Edukacji**



**SZKOLENIA  
I CERTYFIKACJA  
KOMPETENCJI**

**PRAKTYKI I STAŻE  
W PRZEDSIĘBIORSTWACH**



**POŚREDNICTWO  
PRACY**

**Syntea SA**  
ul. Wojciechowska 9a,  
20-704 Lublin  
tel.: +48 81 45 21 400  
fax: +48 81 45 21 401

**Centrum Edukacyjne - Lublin**  
ul. Wojciechowska 9a  
20-704 Lublin  
tel.: +48 81 45 21 500,  
fax: +48 81 45 21 501

**Centrum Edukacyjne - Warszawa**  
ul. Postępu 21, Budynek A  
02-676 Warszawa  
tel.: +48 22 379 77 28  
fax: +48 22 379 77 49

# Szanowni Państwo

**W** pierwszych dniach marca Izba zorganizowała misję gospodarczą do Japonii. Wraz z 20 lubuskimi przedsiębiorcami mieliśmy okazję przyrzeć się z bliska kulturze prowadzenia biznesu w Kraju Kwitnącej Wiśni i nawiązać pierwsze kontakty z tamtejszymi firmami.

Kluczowym elementem, który podkreślany był na każdym kroku przez polskie instytucje funkcjonujące w Tokio, jest zrozumienie japońskiej filozofii biznesu. To zupełnie inny świat i reguły, które często u Europejczyków stanowią źródło frustracji i niespełnienia. Dostępu do japońskiego rynku zaciekle bronią rodzime koncerny, uważane powszechnie za jednych z najtwardszych rywali. Podejście Japończyków do konkurencji jest jednak

nieco odmienne. Obrazuje to japońska formuła kyoryoku shi nagara kyosou, czyli „współistnienie prowadzi do wspólnego rozwoju”. Podczas, gdy w Polsce konkurencję traktuje się jak wroga, w Japonii postrzega się ją jako czynnik niezbędny do sukcesu firmy, gdyż zapewnia wzrost jakości i rozwój produktu. Specyficzny jest również sposób podejmowania decyzji w firmach, zupełnie obcy dla kultury zachodniej. Procesy decyzyjne opierające się na zgodnych ustaleniach wielu szczebli trwają niezwykle długo i bywają bardzo skomplikowane. Widać zatem, że to rynek dla wytrwałych. Niemniej jednak, mimo olbrzymich różnic kulturowych, nasze spotkania na targach, jak i w rozmaitych instytucjach pokazały, że istnieją obszary, w których możliwa jest współpraca gospodarcza. Mam nadzieję,



że kontakty nawiązane podczas naszej wizyty w niedalekiej przyszłości zaowocują pierwszymi realnymi efektami.

**Z poważaniem**  
**Stanisław Owczarek**  
**Dyrektor Izby**

## spis treści



Słowo wstępne	3
Posiedzenie prezydium	4
Wicepremier w Lubuskiem	5
Biznes pod lupą	6-7
Krajowy Fundusz Szkoleniowy	8
Misja gospodarcza do Japonii	9-12
Zdaniem eksperta – M. Górecki	13
Wywiad z prof. Adamem Hamrolem	14-15
Moim zdaniem: K. Kononowicz	16-17
Nowi członkowie ZIPH	18

**Wydawca:** Zachodnia Izba Przemysłowo-Handlowa w Gorzowie Wlkp.

**Redakcja:** Tomasz Molski (*redaktor naczelny*), Jarosław Libelt (*redaktor numeru*), Anna Brucka, Robert Nowicki (*skład komputerowy*).

**Współpracownicy:** Anna Elżanowska, Edyta Hubska, Stanisław Owczarek, Kamila Sz wajkowska.

**Opieka wydawnicza:** Wydawnictwo „In Plus” (tel. 609 22 35 79), [www.wydawnictwoinplus.pl](http://www.wydawnictwoinplus.pl)

**Adres:** 66-400 Gorzów Wielkopolski, ul. Kazimierza Wielkiego 1  
tel. 95 739-03-12, e-mail: [marketing@ziph.pl](mailto:marketing@ziph.pl), [www.ziph.pl](http://www.ziph.pl)



Partnerzy Głosu Przedsiębiorcy



**RPO Lubuskie 2020**

- 23 lutego przedstawiciele ZIPH gościli na konferencji inauguracyjnej Regionalnego Programu Operacyjnego Lubuskie 2020, która miała miejsce w Urzędzie Marszałkowskim w Zielonej Górze. Spotkanie stanowiło okazję do zaprezentowania głównych założeń programu środków dla naszego regionu, w ramach nowej perspektywy finansowej Unii Europejskiej. Ogółem do lubuskiego - w ramach RPO-Lubuskie 2020 - trafi 906 mln euro. Najbardziej interesująca dla przedsiębiorców jest Oś Priorytetowa 1 pod nazwą *Gospodarka i Innowacje*, gdzie do pozyskania przez firmy będzie 193,7 mln euro. Aktualnie trwają prace nad uszczegółowieniem poszczególnych komponentów programu. Pierwsze nabory i konkursy będą ogłoszone w trzecim kwartale tego roku.

**Spotkanie z Wiceprezydentem Gorzowa**

- 24 lutego w Gorzowie Wielkopolskim miało miejsce spotkanie organizacji biznesowych skupionych w Lubuskim Sejmiku Gospodarczym z I Wiceprezydentem Miasta, Łukaszem Marcinkiewiczem, odpowiedzialnym za gospodarkę. Tematem rozmów były najważniejsze inwestycje planowane w grodzie nad Wartą w nowej perspektywie unijnej do 2020 roku. Wiceprezydent zapowiedział również stałe konsultacje planów inwestycyjnych Gorzowa i problemów gospodarczych ze środowiskiem biznesowym. ZIPH podczas spotkania reprezentował dyrektor Izby Stanisław Owczarek.

**Ubezpieczenia grupowe w ZIPH**

- Zapraszamy firmy zrzeszone w Izbie do skorzystania z oferty ubezpieczeń grupowych przygotowanych dla ZIPH

**Posiedzenie Prezydium**

# Walne w maju

Podsumowanie pierwszego kwartału bieżącego roku oraz przygotowania do Walnego Zgromadzenia Członków ZIPH to główne tematy posiedzenia władz Izby, które obradowały 12 marca w Gorzowie Wielkopolskim.

**N**a wstępie władze Izby podsumowały kończący się I kwartał tego roku. Głównym jego akordem była Gospodarcza Inauguracja Roku, która miała miejsce w styczniu w Sulęcinie oraz misja gospodarcza do Japonii, zakończona na początku marca. Ponadto omówiono zorganizowane przez ZIPH mniejsze przedsięwzięcia oraz spotkania. Pod wpływem zgłaszanych przez przedsiębiorców uwag, Izba wystosowała również dwa oficjalne stanowiska: w sprawie działań kontrolerów organów państwowych dotyczących kontroli umów zleceń i o dzieło oraz warunków partycypacji dużych przedsiębiorstw w nowym rozdaniu funduszy unijnych.

Członkowie Prezydium ustalili również harmonogram przygotowań do tegorocznego Walnego Zgromadzenia członków Izby, które zaplanowano na 25 maja w Gorzowie Wielkopolskim. Wcześniej, 16 kwietnia obradować będzie Rada ZIPH, która zatwierdzi dokumenty sprawozdawcze.

Z początkiem maja rozpocznie się nabór wniosków do VII edycji Lubuskiego Lidera Biznesu. Tegoroczna gala finałowa planowana jest na wrzesień w Zielonej Górze. Szczegółowy termin zostanie ustalony na kwietniowym posiedzeniu kapituły konkursu. Izba przygotowuje się również do wsparcia przedsiębiorców w procesie aplikowania o nowe rozdanie unijnych funduszy. - *Do końca czerwca powinniśmy poznać uszczegółowienie Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020. Chcemy być gotowi do pomocy, zwłaszcza mniejszym firmom, które będą po raz pierwszy aplikowały o środki unijne. Jednocześnie na bieżąco współpracujemy z lubuskimi uczelniami, aby w odpowiednim momencie móc kojarzyć większe firmy z placówkami badawczymi* – mówi Stanisław Owczarek, dyrektor Izby.

Podczas marcowego posiedzenia władz Izby podjęto również decyzję o przyjęcia w poczet członków ZIPH 10 nowych firm.

**Anna Brucka**



## Wicepremier w Lubuskiem

## Wizyta Ministra Gospodarki

Wiceprezes Rady Ministrów Janusz Piechociński gościł 11 marca w Lubuskiem. Podczas swojej wizyty miał okazję spotkać się m.in. z przedsiębiorcami oraz studentami Uniwersytetu Zielonogórskiego. Wizytował również fabrykę jednego z członków naszej Izby - zielonogórską spółkę LUG, będącą czołowym producentem profesjonalnych opraw i systemów oświetleniowych, którego produkty obecne są na 56 rynkach świata.



**M**inister Gospodarki był pod wrażeniem tego, co zobaczył w fabrykach Grupy Kapitałowej LUG. Piechociński w trakcie wizyty podkreślał olbrzymie znaczenie polskiego przemysłu oświetleniowego. – *Wizyta Wiceprezesa Rady Ministrów jest dla nas dużym wyróżnieniem. Dowody uznania z tak wysokich kręgów cieszą nas, ale także mobilizują do dalszej pracy* – komentuje Ryszard Wtorkowski, Prezes Zarządu LUG S.A.

Ważnym elementem wizyty okazało się spotkanie ze studentami i przedsiębiorcami na Uniwersytecie Zielonogórskim, gdzie wicepremier opowiadał o aktualnych szansach i zagrożeniach związanych z tak dynamiczną sytuacją w światowej gospodarce. – *Gospodarka i społeczeństwa jakie znamy odchodzą w zapomnienie. Świat zmienia się w błyskawicznym tempie. Liczy się wiedza i kapitał zainwestowany w siebie. Nie będzie lepiej, jeśli sami nie będziemy stawali się lepsi* – radził Piechociński.

Według ministra czas walki w pojedynkę prowadzi do porażki. Dziś wygrywa ten, kto ma wiedzę, technologie i potrafi współpracować.

Każdy kraj stara się strzec swojej myśli technologicznej ale jednocześnie rozwijać i udoskonalać ją w oparciu o współpracę rodzimych przedsiębiorstw. – *Europa nie ma swojego Facebooka, Google'a czy Microsoftu. Musi więc postępować jak człowiek, który goni potężniejszego, co oznacza, że musi być szybsza w kreowaniu nowych rozwiązań, aby w przyszłości dorównać dzisiejszym liderom* – tłumaczył wicepremier.

Janusz Piechociński nie miał dobrych informacji na temat starań naszego regionu o kopalnię węgla brunatnego i miedzi. Jak ocenia wicepremier, świat odchodzi od energetyki węglowej, Polska już w ogóle tego surowca nie eksportuje, bo jest za drogi. W kwestii wydobycia miedzi poinformował jedynie, że KGHM podejmie się w przyszłości poważnych inwestycji w fotowoltaikę.

Według Piechocińskiego nasze województwo powinno postawić na przemysł meblarski i zmianę modelu rolnictwa. Plany Ministerstwa Gospodarki obejmują w najbliższej przyszłości większe wsparcie mikrofirm i inkubatorów przedsiębiorczości.

(TM)

przez Towarzystwo Ubezpieczeniowe ING. Wyróżnikiem oferty jest fakt, iż obsługa ubezpieczenia odbywa się na zasadach tzw. Premium Gold, co oznacza 24-godzinny system wypłaty świadczeń bezspornych (dot. zgonów, urodzeń itp.). Pozostałe świadczenia wypłacane są w terminie 7 dni od daty zarejestrowania wniosku. Każdy ubezpieczony członek Zachodniej Izby Przemysłowo-Handlowej otrzymuje polisę, a jego pracownicy imienne Certyfikaty ubezpieczenia. Ponadto pracownik, na tych samych zasadach, ma możliwość ubezpieczenia współmałżonka, pełnoletnich dzieci oraz partnera. Szczegółowych informacji na ten temat udziela Anna Elżanowska, tel. 957 390 310.

Ubezpiecz życie.  
Najlepiej w ING Życie.

© 2014 ING Życie

ingzycie.pl

## Studia MBA w Gorzowie

- 21 marca w Gorzowie Wlkp. rozpoczęły się pierwsze zajęcia w ramach studiów Master of Business Administration dla członków ZIPH. Przez blisko dwa lata 15-osobowa grupa, złożona z menadżerów lubuskich przedsiębiorstw, będzie doskonaliła swoje umiejętności w zakresie zarządzania. Po zakończeniu studiów absolwenci otrzymają prestiżowy dyplom wystawiony przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu, sygnowany przez Franklin University oraz Certyfikat Zachodniej Izby Przemysłowo-Handlowej. Studia MBA w Gorzowie są efektem współpracy ZIPH z Wyższą Szkołą Bankową w Poznaniu.



## Członkowie Izby wyróżnieni



**3** marca w Auli Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu kapituła XX edycji Konkursu Gospodarczo-Samorządowego HIT przyznała swoje tradycyjne wyróżnienia dla przedsiębiorców i samorządów województw wielkopolskiego i lubuskiego. Kapituła uhonorowała laureatów za szczególne osiągnięcia i dokonania przedsiębiorcze, samorządowe, ekologiczne, prozdrowotne czy w zakresie edukacji. Do tegorocznego konkursu, w siedmiu kategoriach zostały zakwalifikowane 92 podmioty. W gronie laureatów znaleźli się dwaj członkowie naszej Izby: Miejskie Zakłady Komunalne Sp. z o. o. w Kostrzynie nad Odrą oraz Bank Spółdzielczy w Ośnie Lubuskim.

## RPO – Lubuskie 2020



**7** marca Zarząd Województwa Lubuskiego przyjął uchwałę w sprawie powołania, przyjęcia składu oraz określenia zadań Komitetu Monitorującego Regionalny Program Operacyjny – Lubuskie 2020. W składzie nowo powołanego Komitetu Monitorującego obecni są przedstawiciele strony samorządowej, rządowej oraz partnerów spoza administracji, reprezentujący środowisko akademicko-naukowe, organizacje pozarządowe, organizacje związkowe i organizacje pracodawców. Rolę doradczą pełnić będą przedstawiciele Komisji Europejskiej. Wśród członków Komitetu Monitorującego znalazło się dwóch przedstawicieli ZIPH: Dyrektor Izby Stanisław Owczarek i Manager ds. innowacji Dariusz Przybyłek.

## Misja gospodarcza na Krete



**W** dniach 12-17 marca przedstawiciel naszej Izby wspólnie z lubuskimi przedsiębiorcami i samorządowcami z branży spożywczej i meblowej uczestniczyli w misji gospodarczej na Krete, połączonej z udziałem w Międzynarodowych Targach Żywności Food Expo w Atenach. Lubuska delegacja spotkała się m.in. z przedsiębiorcami zrzeszonymi w Izbie Przemysłowo - Handlowej Heraklionu oraz przedstawicielami Zrzeszenia Hotelarzy Subregionu Rethymno. Misja została zorganizowana przez samorząd województwa lubuskiego. W ramach projektu pt. „Eksportowy most do Grecji. Misja gospodarcza lubuskich przedsiębiorców na Krete” współfinansowana była ze środków Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013.

## Wyjazd do Indii i Nepalu



**B**iurowo Współpracy z Zagranicą Krajowej Izby Gospodarczej organizuje wyjazd Ogólnobranżowej Misji Gospodarczej do Indii i Nepalu w terminie 25 kwietnia – 3 maja 2015 r. W programie wizyty planowane są m.in. spotkania biznesowe w Federacji Indyjskich Izb Handlu i Przemysłu w New Delhi z przedstawicielami indyjskich firm przemysłowo-handlowych oraz w Izbie Handlu i Przemysłu Nepalu z miejscowymi przedstawicielami firm handlowych. Przewidziane są również indywidualne spotkania z przedstawicielami indyjskich i nepalskich firm. Osobą do kontaktu w sprawie wyjazdu jest Pan Tadeusz Świątkowski, tel.: 22 630 96 02.

## Mikroprzedsiębiorca Roku



**F**undacja Kronenberga przy Citi Handlowy organizuje po raz jedenasty konkurs Mikroprzedsiębiorca Roku 2015. Udział w konkursie mogą wziąć firmy zatrudniające mniej niż 10 pracowników, o obrotach nieprzekraczających 2 mln euro. Mikroprzedsiębiorca Roku to konkurs organizowany przez Fundację Kronenberga przy merytorycznym wsparciu Microfinance Centre for Central and Eastern Europe oraz Koalicji na rzecz mikroprzedsiębiorczości. Patronat nad konkursem objął Wicepremier i Minister Gospodarki Janusz Piechociński. Zgłoszenia do tegorocznej edycji będą przyjmowane do 20 kwietnia 2015 roku. Formularz zgłoszeniowy dostępny jest na stronie [www.mikroprzedsiębiorcaroku.pl](http://www.mikroprzedsiębiorcaroku.pl). Regulamin oraz pozostałe informacje związane z konkursem znajdują Państwo na stronie [www.kronenberg.org.pl](http://www.kronenberg.org.pl).

## Kreator miejsc pracy



**M**inisterstwo Pracy i Polityki Społecznej ogłosiło konkurs „Kreator miejsc pracy”. Jego celem jest wyróżnienie tych pracodawców, którzy tworzą nowe miejsca pracy oraz którzy zatrudnili najwięcej pracowników w 2014 r. Nagrody, m.in. tytuł „Kreatora miejsc pracy 2015”, przyznane będą w pięciu kategoriach: mała, średnia, duża firma oraz duża firma przemysłowo-produkcyjna, a także duża firma handlowo-usługowa. Zgłoszenia do konkursu można przysyłać drogą elektroniczną ([konkurs@mpips.gov.pl](mailto:konkurs@mpips.gov.pl)), pocztą lub składać osobiście w siedzibie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w okresie od 2 marca do 29 maja.

Formularz konkursowy można pobrać ze strony ministerstwa: [mpips.gov.pl/konkurs](http://mpips.gov.pl/konkurs).

## Nowa firma w PN-T



**S**półka Perceptus jest piątą firmą, która rozpoczęła swoją działalność w Inkubatorze Przedsiębiorczości na terenie Parku Naukowo-Technologicznego w Nowym Kisielinie. To jedyna w Lubuskiem spółka i jedna z nielicznych w Polsce, która zajmuje się projektowaniem, produkcją i wdrażaniem rozwiązań służących zabezpieczeniu danych dla banków, firm ubezpieczeniowych, samorządu terytorialnego, sektora medycznego oraz resortu sprawiedliwości. Spółka planuje w najbliższym czasie zainwestować w budowę laboratorium bezpieczeństwa danych. Obecnie zatrudnia 15 osób, głównie absolwentów Uniwersytetu Zielonogórskiego.

## Watral na sprzedaż



**N**ajwiększy gorzowski biurowiec „Watral” został wystawiony na sprzedaż. Budynek zbudowano w 1999 r. Jego powierzchnia to 14,5 tys. mkw. Część lokali wynajmuje urząd miasta. Działa tam dziesięć wydziałów, m.in. wydział edukacji, wydział inwestycji czy biuro obsługi inwestora, a także wiele komercyjnych punktów usługowych. Oferta sprzedaży Watrala zbiegła się z ogłoszeniem przez gorzowski magistrat informacji o przeniesieniu stamtąd swoich biur. Właściciele oszacowali wartość budynku na 22 miliony złotych.

# 500 tysięcy na kształcenie ustawiczne

Wywiad z Lillą Tomasiak, Kierownikiem Działu Usług Rynku Pracy Powiatowego Urzędu Pracy w Gorzowie Wlkp.

## - Czym jest Krajowy Fundusz Szkoleniowy i do kogo jest skierowany?

- Krajowy Fundusz Szkoleniowy to wydzielona część (ok.2%) Funduszu Pracy – funduszu celowego przeznaczanego na zapobieganie bezrobociu i ograniczanie jego skutków, tworzonego ze składek pracodawców. Wysokość KFS corocznie ustalana jest w tzw. ustawie o budżecie.

## - Do kogo jest skierowany?

- Głównymi odbiorcami są pracodawcy chcący przeznaczyć środki na kształcenie ustawiczne swoje i pracowników. W 2015 roku mogą z niego korzystać pracownicy i pracodawcy w wieku 45 lat i więcej. O środki może wystąpić każdy pracodawca w rozumieniu przepisów ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, czyli podmiot zatrudniający pracowników na podstawie umowy o pracę (min. 1 osobę). Muszą podkreślić, że nie jest pracodawcą podmiot prowadzący działalność gospodarczą i niezatrudniają

pracowników w ramach umowy o pracę, a zatrudniający osoby na podstawie umowy zlecenia lub umowy o dzieło.

## - Jakie działania mogą być sfinansowane w firmie w ramach KFS?

- Fundusze mogą zostać przeznaczone na: określenie potrzeb pracodawcy w zakresie kształcenia ustawicznego w związku z ubieganiem się o sfinansowanie tego kształcenia ze środków KFS, kursy i studia podyplomowe realizowane z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą czy też egzaminy umożliwiające uzyskanie dyplomów potwierdzających nabycie umiejętności, kwalifikacji lub uprawnień zawodowych. KFS może objąć także badania lekarskie i psychologiczne wymagane do podjęcia kształcenia lub pracy zawodowej po ukończonym kształceniu, czy ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków w związku z podjętym kształceniem,

## - Jaka jest wysokość wsparcia i procedura ubiegania się o środki?

- Pracodawca może otrzymać środki na sfinansowanie 80% kosztów kształcenia ustawicznego, nie więcej jednak niż do wysokości 300% przeciętnego wynagrodzenia w danym roku na jednego uczestnika (tj. 11 828 zł) lub 100% kosztów kształcenia ustawicznego - jeżeli należy do grupy mikroprzedsiębiorców (zatrudnia mniej niż 10 pracowników, a jego roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 mln. EUR), nie więcej jednak niż do wysokości 300% przeciętnego wynagrodzenia w danym roku na jednego uczestnika (tj. 11 828 zł).

## - Gdzie zatem powinien zgłosić się przedsiębiorca, aby złożyć taki wniosek?

- Pracodawca powinien złożyć wniosek o przyznanie środków z KFS na kształcenie ustawiczne do powiatowego urzędu pracy właściwego ze względu na siedzibę pracodawcy albo w miejscu prowadzenia działalności. We wniosku należy podać dane pracodawcy, wskazać działania do dofinansowania, liczbę osób, których finansowanie dotyczy, koszty kształcenia ustawicznego ogółem i wnioskowaną kwotę dofinansowania. Wnioski są rozpatrywane w kolejności zgłoszeń – do wyczerpania limitu środków KFS, jakim dysponuje powiatowy urząd pracy. W przypadku pozytywnego załatwienia wniosku zawierana jest umowa o finansowanie kształcenia ustawicznego. Dla przykładu podam, że w 2015 roku Powiatowy Urząd Pracy w Gorzowie Wlkp. na ten cel ma przyznany limit w wysokości 500 tys. zł.

- Dziękuję.

Rozmawiał Tomasz Molski

Druki wniosków dostępne są na stronie internetowej Powiatowego Urzędu Pracy w Gorzowie Wielkopolskim: [www.gorzow.pup.info.pl](http://www.gorzow.pup.info.pl), w zakładce "Dla pracodawców i przedsiębiorców – Krajowy Fundusz szkoleniowy". Wnioski można składać w siedzibie urzędu w Gorzowie Wielkopolskim przy ul. Walczaka 110, pok. 113. Przy ich wypełnianiu pracodawca może liczyć na pomoc specjalisty ds. rozwoju zawodowego – Pani Małgorzaty Leżańskiej, tel. 95 7360 663.





## Nasze firmy w Japonii

Dwudziestoosobowa delegacja lubuskich przedsiębiorców uczestniczyła, w pierwszym tygodniu marca, w zorganizowanej przez naszą Izbę misji gospodarczej do Kraju Kwitnącej Wiśni. Głównym celem wyjazdu był udział w dwóch międzynarodowych imprezach targowych oraz spotkania z japońskimi przedsiębiorcami. Wyjazd dedykowano przedstawicielom firm zajmujących się szeroko rozumianym budownictwem, systemami oświetleniowymi oraz informatyką.

Uczestnicy wyjazdu mieli okazję udziału m.in. w dwóch międzynarodowych imprezach targowych: „Architecture and construction materials” oraz „Lighting Fair”, a także w spotkaniach w Ambasadzie RP w Tokio z japońskimi przedsiębiorcami z tożsamych branż i przedstawicielami tamtejszych organizacji budownictwa.

Skąd pomysł na realizację misji? Japonia to druga najbardziej technologicznie rozwinięta gospodarka świata, a czwarta pod względem wysokości PKB liczonego na bazie (PPP) parytetu siły nabywczej. Gospodarka japońska w dużej mierze opiera się na imporcie surowców produkcyjnych i paliw. W 2014 r. polski eksport towarów do Japonii osiągnął wartość ok. 448,7 mln euro, a w naszym kraju funkcjonowało 296 firm z udziałem kapitału japońskiego, w tym ok. 85 w sektorze produkcyjnym. Warto więc podjąć próbę nawiązania współpracy z tamtejszymi przedsiębiorcami.

Zapraszamy do zapoznania się ze spostrzeżeniami uczestników wyjazdu oraz galerią dokumentującą pobyt w Japonii. (JL)



# Państwo bogate inaczej

Największą wartością całej misji było zderzenie się z inną kulturą, i to poczynając od kultury życia, poprzez kulturę techniczną, aż po kulturę pracy. Mając możliwość obserwacji wspartych informacjami od ludzi, którzy na co dzień funkcjonują w Japonii, można dojść do kilku ciekawych konkluzji.

## Targi

Obie, ogromne imprezy targowe, w których uczestniczyliśmy, pokazały najwyższą, światową półkę technologiczną w poszczególnych dziedzinach. Mogliśmy zobaczyć wiele nowinek technicznych, wiele rozwiązań, które do naszej części Europy jeszcze nie dotarły. Ale targi umożliwiły przede wszystkim nawiązanie licznych kontaktów biznesowych i wymianę informacji. Przeciwnie, jak próbowaliśmy ocenić, każdy nawiązał około 20 - 30 nowych kontaktów z przedsiębiorcami z Japonii, Chin i Tajwanu, którzy to dominowali na tych targach. Oczywiście, w zależności od branży, od konkretnego zakresu tematów, jaki interesował poszczególnych uczestników wyjazdu, te rozmowy były bardziej lub mniej konkretne. Co nas uderzyło? Fakt, że jest to prawdziwy innowacyjny "top of the top", jeśli chodzi o rozwiązania technologiczne i że rzeczywistość współpraca z tymi partnerami, nawet na zasadzie podglądania, naśladownictwa i korzystania z dobrych praktyk, może być źródłem inspiracji do tworzenia podobnych rozwiązań w Lubuskiem.

## Współpraca gospodarcza

Po spotkaniach z wysokimi przedstawicielami tamtejszych organizacji budownictwa z naszymi przedstawicielami w Ambasadzie i wreszcie samymi przedsiębiorcami, wydaje się, że realne formy współpracy, które są możliwe dla firm z Polski, a w szczególności lubuskich, nienależących przecież do gigantów, mogą odbywać się na dwóch płaszczyznach. Pierwsza to inwestycje bezpośrednie firm japońskich na terenie naszego województwa, w szczególności na obszarach objętych specjalną strefą ekonomiczną i w tym względzie przekazaliśmy naszym partnerom bardzo obszerną informację. Firmy japońskie są aktywne w tego typu inwestycjach w naszym kraju, gdzie w ostatnich kilkunastu latach utworzyły blisko 40 tysięcy nowych miejsc pracy. Drugi obszar to

możliwość korzystania z podwykonawstwa podmiotów polskich w kontraktach realizowanych przez firmy bądź konsorcja japońskie w obszarze Europy Środkowej (w tym w Polsce).

Wydaje się, że bardzo trudne jest w sektorze budownictwa, aby polska firma mogła wprost budować w Japonii. Tym bardziej, że Japończycy nie kryli nawet tego, że przy rozmowach o przetargach i postępowaniach przetargowych, najczęściej pojawia się warunek związany z kilkuletnim doświadczeniem na rynku japońskim. Oczywiście takie obostrzenie skutecznie uniemożliwia samodzielnie firmie zagranicznej zrobienie pierwszego kroku, bo i tak potrzebuje japońskiego partnera, aby móc starać się o kontrakt. Jedynym obszarem bezpośredniego wejścia na rynek japoński może być handel. Japończycy są gotowi importować surowce czy proste produkty żywnościowe, ale wszystko to, co łączy się z bardziej wykwalifikowanymi umiejętnościami czy technologiami, chcą tworzyć wewnątrz.

## Mentalność

Bogactwo i potęga Japonii bierze się przede wszystkim z ogromnej pracowitości społeczeństwa, niespotykanej w warunkach europejskich. Mocno pobudzający wyobraźnię jest choćby fakt, że obok świąt pracownicy dysponują tylko 9-dniowym urlopem wypoczynkowym. A pracują niemal na okrągło. O dziwo wcale ich pensje nie są na wysokim poziomie, jak chociażby w Niemczech, Holandii czy Anglii. Siła nabywczą obywateli jest zazwyczaj do 2 razy większa niż w Polsce. Raczej można skonstatować, że co do zasady, w większości to nie jest wcale bogate społeczeństwo. Bogate jest za to samo państwo. Japończycy swoją pracowitością pomnażają majątek państwa, ale swój już znacznie mniej. Często żyją w warunkach dość skromnych, nawet w ciasnocie, co wynika z dużej liczby ludności i stosunkowo niewielkiej powierzchni pod zabudowę.

## „Przerost” zatrudnienia

Poziom nasycenia technologicznego, wszelkiej automatyki i automatyzacji powoduje, że stosunkowo niewielka grupa pracowników, jest tak naprawdę potrzebna do wyprodukowania wszystkiego dobra, które jest konieczne do nasycenia nie tylko rynku wewnętrznego, ale i potrzeb eksportowych kraju. W związku z tym, łatwo zaobserwować zjawisko, które my nazwalibyśmy przerostem zatrudnienia. Ten przerost dotyczy wszystkich możliwych funkcji publicznych, a przejawia się na przykład w tym, że przyjeżdża się na pusty parking dla autobusów, a tam czeka na nas kilku parkingowych. Jeden autobus jeździ po placu, a kieruje go na odpowiednie miejsce 3 do 5 osób! Widać to "zagaśczenie" we wszystkich miejscach publicznych, muzeach, świątyniach itp. Myślę, że gdyby miarę zatrudnienia liczyć wyłącznie potrzebami rynkowymi, to może nawet połowa społeczeństwa japońskiego nie miałaby pracy.

## Podsumowanie

Ciężko po kilku dniach spędzonych w Japonii mówić o zażyłych kontaktach uczestników, tym bardziej, że te relacje rozwijają się obecnie bezpośrednio między przedsiębiorcami. Wiem, że jeden z uczestników miał możliwość spotkania bezpośrednio z dyrektorem marketingu jednego z wielkich japońskich koncernów. Do tego poziomu - mimo wielu wcześniejszych prób - nie był w stanie dostać się od długiego czasu. W dużej mierze jednak kontakty sprowadzały się do wymiany informacji o produktach, cennikach, itp. Miejmy nadzieję, że za jakiś czas usłyszymy o pierwszych wymiernych efektach tych roboczych kontaktów naszych przedsiębiorców, które udało się nawiązać podczas wizyty w Japonii.

**Jerzy Korolewicz, prezes ZIPH**



# Swoje wrażenia z wizyty w Japonii prezentują ...

## Wiesław Kaniewski, Zakład Instalacyjno-Budowlany KANBUD

**N**a terenie Tokyo International Exhibition Center „TOKYO BIG SIGHT” zwiedzaliśmy pawilon targów oświetleniowych. Swoje produkty wystawiły w przeważającej części firmy azjatyckie przede wszystkim z Japonii, ale również z Chin, Indii i Korei. Wystawcy prezentowali źródła światła oraz oprawy wyłącznie w technologii LED i OLED. Uderza duża różnorodność typów i kształtów źródeł światła oraz coraz większa ich sprawność, czyli ilość lumenów uzyskiwanych z 1W mocy. Bardzo duża jest również gama barw światła (od zimnej do bardzo ciepłej) proponowanych przez producentów oraz wysoki wskaźnik oddawania barw. Producenci prezentowali również szeroką gamę opraw oświetleniowych wewnętrznych, w tym z wbudowanymi w źródle światła sensorami oraz opraw zewnętrznych i oświetlenia drogowego. Dużą część ekspozycji stanowiły również propozycje zastosowania LEDowych i OLEDowych źródeł światła w elementach reklam oraz opraw ewakuacyjnych, kierunko-

wych i oświetlenia awaryjnego. Praktycznie wszystkie elementy w technice świetlnej posiadają już rozwiązania oparte na technice LED. Targi jednoznacznie pokazały kierunek rozwoju techniki świetlnej. Proponowane rozwiązania pozwalają na użytkowanie dużo większych ilości światła z 1kW mocy oraz znacznie wydłużają żywotność źródeł światła.

### Sieci energetyczne w Japonii

Gospodarka Japonii w bardzo dużym stopniu oparta jest na energii elektrycznej. Uderza brak w krajobrazie dymiących kominów. Jednocześnie w obrębie aglomeracji tajskiej, jak i w Kyoto, występuje bardzo duże nasycenie liniami energetycznymi sieci wysokiego (WN), średniego (SN) i niskiego (nn) napięcia. Zwraca uwagę bardzo duża gęstość linii magistralnych WN nawet czterotorowych. W obrębie aglomeracji występują prawie wyłącznie wspólne sieci napowietrzne SN i nn na słupach betonowych (nie zawsze prostych) z bardzo dużą

ilością transformatorów. Sieci SN i nn prowadzone są na wspólnych słupach łącznie z oświetleniem i często również z sieciami teletechnicznymi. Tylko w ścisłych centrach najbardziej „ekskluzywnych” ulic, sieci energetyczne ułożone są pod ziemią. Poza miastami występują prawie wyłącznie sieci napowietrzne. Wynika to z dużego zagrożenia ruchami tektonicznymi i trzęsieniami ziemi, co prowadziłoby do uszkodzenia podziemnych linii kablowych. Napięcie w sieci nn wynosi 110V prądu przemiennego. Uderza bardzo duży „bałagan” linii napowietrznych, płatanina przewodów i kabli, często krzywe słupy pochylone pod obciążeniem transformatorów i naciągów linii. Mimo tego sieci są wysoko niezawodne, gdyż do ich budowy stosowane są bardzo wysokiej jakości materiały, a prawie wszystkie przewody, kable i osprzęt są izolowane. Pozwala to na zmniejszenie odległości pomiędzy przewodami, poprawia bezpieczeństwo obsługi i zapewnia bezawaryjną eksploatację sieci elektroenergetycznych.

## Andrzej Rakowski, ARBIS Zielona Góra

**P**rocedura wyłaniania wykonawców robót jest odmienna od obowiązującej w naszym kraju. Na rynku japońskim nie istnieje pojęcie najniższej ceny jako kryterium wyboru wykonawcy. Inwestor w zależności od rodzaju planowanych robót wysyła zapytania ofertowe do znanych na rynku firm specjalistycznych, które posiadają potencjał do realizacji planowanej inwestycji.

W związku z organizacją letniej Olimpiady, Tokyo staje się dużym rynkiem budowlanym, przygotowującym liczne budowle związane z rozbudową infrastruktury sportowej. Trzeba podkreślić, że w Japonii występują różne formy ochrony własnego rynku przed zagraniczną konkurencją (jawny protekcyjizm) np. przy zadaniach zwią-

zanych z budową obiektów olimpijskich warunek 10 lat istnienia na rynku japońskim. Dużą szansę mają dostawcy materiałów i urządzeń.

Innym dużym rynkiem budowlanym są tereny zniszczone i zdegradowane w wyniku wystąpienia katastrofalnej fali Tsunami. W przygotowaniu znajduje się wielki rządowy program odbudowy dotkniętych katastrofą terenów. Realizacja tego programu otworzy duży rynek dla wykonawców budowlanych i dostawców materiałów. Jak się ocenia, program odbudowy i odsolenia zdegradowanych terenów potrwa ok. 12-15 lat.

W Japonii w ostatnim okresie wzorem Europy, dużą wagę zaczęto przywiązywać do poprawy izolacyjności budynków (termo-

modernizacja). Jak się wydaje dystans dzielący Japonię od standardów europejskich jest znaczny. Istnieje duża szansa na wejście na rynek dla producentów materiałów izolacyjnych (szczególnie wełna mineralna), systemów termomodernizacji, zaawansowanej izolacyjnie stolarki budowlanej tj. okien i drzwi itp.

Z uwagi na całkowity brak dachów o spadku powyżej 10% (istnieją dachy kryte wyłącznie blachą i materiałami rolowymi) nie istnieje rynek na dachówki ceramiczne. Ze względu na zagrożenie sejsmiczne podstawowym materiałem konstrukcyjnym budynków jest stal, żelbet, drewno, jego pochodne i szkło. Rynek materiałów ściennych typu ciężkiego - bloczki, pustaki, cegła ceramiczna itp. - jest mocno ograniczony.

Zdaniem eksperta

# Zmiany w ochronie danych osobowych

Wraz z nowym rokiem weszła w życie nowelizacja ustawy o ochronie danych osobowych. Do najważniejszych zmian, jakie wprowadzono do ustawy, należy zaliczyć: określenie pozycji administratora bezpieczeństwa informacji (ABI) w strukturze przedsiębiorstwa, szczegółowe określenie jego obowiązków i zakresu odpowiedzialności oraz określenie, jaki stosunek prawny powinien go wiązać z administratorem danych osobowych, czyli z przedsiębiorcą.

Wraz z nowym rokiem weszła w życie nowelizacja ustawy o ochronie danych osobowych. Do najważniejszych zmian, jakie wprowadzono do ustawy, należy zaliczyć: określenie pozycji administratora bezpieczeństwa informacji (ABI) w strukturze przedsiębiorstwa, szczegółowe określenie jego obowiązków i zakresu odpowiedzialności oraz określenie, jaki stosunek prawny powinien go wiązać z administratorem danych osobowych, czyli z przedsiębiorcą.

Przed nowelizacją w ustawie znajdował się zaledwie jeden przepis mówiący o administratorze bezpieczeństwa informacji, przez co po stronie przedsiębiorców – administratorów danych panowała niepewność prawna co do przyjmowanych rozwiązań. Dzisiaj już niepewności tej nie ma.

Powołanie ABI niesie za sobą korzyści dla przedsiębiorcy. Otóż administrator danych, który powołał ABI i zgłosił go do rejestru, nie będzie podlegał obowiązkowi rejestracji zbiorów danych osobowych (z wyjątkiem zbiorów zawierających tzw. dane wrażliwe, ujawniające np. pochodzenie rasowe lub etniczne, poglądy polityczne, przekonania religijne, stan zdrowia, przynależność partyjną).

W ustawie wyraźnie wskazano, że ABI ma być bezpośrednio podległy kierownikowi jednostki organizacyjnej lub osobie fizycznej będącej administratorem. Nowe przepisy stawiają również osobie, która ma pełnić tę funkcję, określone wymogi. I tak, administratorem bezpieczeństwa informacji może być osoba, która ma pełną zdolność do czynności prawnych oraz korzysta z pełni praw publicznych. Ponadto osoba ta musi posiadać odpowiednią wiedzę w zakresie ochrony danych osobowych i nie może być karana za przestępstwo popełnione z winy umyślnej. Po powołaniu (bądź odwołaniu) ABI należy fakt ten zgłosić w ciągu 30 dni Generalnemu Inspektorowi Ochrony Danych Osobowych,

który prowadzi specjalny rejestr w tym zakresie. W zgłoszeniu tym trzeba podać dane administratora danych, administratora bezpieczeństwa oraz oświadczenie o spełnieniu przez ABI odpowiednich warunków.

Ustawowy katalog zadań ABI obejmuje przede wszystkim zapewnienie przestrzegania przepisów o ochronie danych osobowych, w szczególności przez sprawdzanie zgodności przetwarzania danych osobowych z przepisami o ochronie danych osobowych, nadzorowanie opracowania i aktualizowania dokumentacji ochrony danych osobowych, oraz przestrzegania zasad w niej określonych, zapewnienie zapoznania osób upoważnionych do przetwarzania danych osobowych z przepisami o ochronie danych osobowych. Jednym z nowych zadań administratora bezpieczeństwa informacji jest także opracowywanie sprawozdań dla administratora danych oraz dla Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, jeśli tego zażąda.

Poza tym teraz nie ma już także wątpliwości co do tego czy istnieje obowiązek zatrudniania administratora bezpieczeństwa informacji, gdyż ustawa jasno wskazuje, że administrator danych może powołać ABI. Oczywiście w sytuacji, gdy tego nie zrobi sam musi wypełniać jego obowiązki.



KANCELARIA PRAWNICZA  
GÓRECKI I PARTNERZY

Adwokaci i Doradca podatkowy

W związku z tym, że często można się spotkać z opinią, iż wśród przedsiębiorców nadal niska jest świadomość przepisów związanych z ochroną danych, warto rozważyć zatrudnienie osoby, która zajmie się tym w sposób profesjonalny. Dzięki nowelizacji nikt już nie będzie miał wątpliwości co do procedury powołania ABI, zakresu jego obowiązków oraz korzyści płynących z posiadania takiej osoby w swoim zespole.

**Marek Górecki**  
advokat i doradca podatkowy



## Wywiad

# Zarządzanie produkcją

Wywiad z profesorem Adamem Hamrolem (Politechnika Poznańska), wybitnym specjalistą w zakresie zarządzania.

**- Przyzwyczailiśmy się, że zmiany i ciągły rozwój są nieodłącznym atrybutem naszego życia. Czy Pan Profesor jako specjalista w zarządzaniu, może takie stwierdzenie odnieść do uprawianej przez siebie dziedziny?**

- Trudno mi wprost odpowiedzieć na tak postawione pytanie – zakres zarządzania jest bowiem ogromny. Wystarczy wymienić takie skojarzenia jak: zarządzanie strategiczne i operacyjne, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie zasobami ludzkimi itd. Ja mogę się wypowiedzieć na temat zarządzania przedsiębiorstwem, a właściwie zarządzaniem produkcją, a także usługami, zwłaszcza na poziomie operacyjnym. A są to dla zarządzania obszary kluczowe. Ktoś może oczywiście powiedzieć, że przecież najważniejsze jest zarządzanie strategiczne, tyle się o nim mówi. Owszem, jest ważne, ale w dzisiejszych czasach, strategia musi nadążać za zmianami w otoczeniu, a te są bardzo dynamiczne. Strategia, a także zarządzanie strategiczne to zatem pewna gra. Zarządzanie na poziomie operacyjnym musi wykazywać się zaś pewną stabilnością. Trudno bowiem sobie wyobrazić, aby z roku na rok, zmieniać organizację pracy, formy organizacji produkcji, mierniki jakości czy wydajności itp.

**- Czy to oznacza, że w zarządzaniu produkcją nic się nie zmienia?**

- Zmienia się i to dużo. A to dlatego, że musi ono nadążać za rozwojem technologii oraz zmianą oczekiwań klientów oraz relacji klientów z przedsiębiorstwem. Ale może po kolei.

Rozwój techniki i technologii jest zjawiskiem ciągłym, istniejącym od momentu, gdy człowiek zaczął w sposób świadomy gospodarować dostępnymi mu zasobami. Ale od chwili wynalezienia maszyny parowej, a następnie maszyn elektrycznych, nabral niesamowitego przyspieszenia. Dzisiaj, gdy żyjemy w erze informatyzacji, gdy dane i informacje mają postać cyfrową (na-



wet książki i muzyka), gdy zostały usunięte ograniczenia związane z przenoszeniem sygnałów w postaci analogowej, świat przyspieszył jeszcze bardziej. Łatwość przekazywania i wymieniania informacji odbiła się na relacjach klientów z producentami, np. w postaci tzw. kastomizacji, tzn. dopasowania produktu do indywidualnych potrzeb klienta. Dzisiaj coraz trudniej spotkać dwa identyczne samochody, meble, telefony. Każdy jest skonfigurowany, przede wszystkim pod względem funkcjonalności pod oczekiwania i potrzeby konkretnego użytkownika. Nawet jeśli wyroby różnią się tylko drobnymi szczegółami, dla przedsiębiorstwa jest to ogromne wyzwanie, zwłaszcza ze względu na koordynowanie procesów: uzgadniania wymagań, projektowania, wytwarzania i dostarczania. Nie ułatwia to przedsiębiorstwom życia, ale

chcąc być konkurencyjnym muszą się to takich reguł dostosować.

Z drugiej strony rozwój materiałów, technologii, maszyn technologicznych oraz metod projektowania wyrobów, pozwala dzisiaj zaspokajać wymagania, o których jeszcze kilkadziesiąt lat temu człowiek nawet nie myślał, nie wyobrażał ich sobie. Przykładem niech będzie coraz bardziej wyrafinowany, wyposażony w swego rodzaju inteligencję sprzęt AGD, samochody potrafiące same zaparkować, nie mówiąc już o telefonach komórkowych, będących nie tylko narzędziem komunikowania się, ale stających się źródłem informacji o otaczającym nas świecie.

Zarządzanie przedsiębiorstwem, zwłaszcza zarządzanie produkcją musi za różnorodnością i zmiennością wymagań oraz rozwojem materiałów, technologii i me-

to projektowania nadążać. Bo co z tego, że dysponuje się super wydajnymi obrabiarkami, wytwarzającymi kilka razy szybciej niż jeszcze dekadę wcześniej, skoro i tak wytworzone części przez kilka godzin oczekują na przejście do następnej operacji lub są składowane w magazynie zanim trafią na montaż. W takiej sytuacji zakup bardzo wydajnej - a jednocześnie drogiej - maszyny staje się zwykłym marnotrawstwem. Podobnie marnotrawstwem jest wytwarzanie części z nadzwyczajnie wysoką dokładnością, jeśli kultura pracy przedsiębiorstwa nie jest do tego odpowiednio dopasowana. Super dokładna obróbka wymaga bowiem sterylnego otoczenia, wysokich kwalifikacji pomiarowych, specjalnych metod montażu itp.

**- Jak więc odpowiednio wdrożyć panujące trendy w stosunku do stawianych wymagań?**

- Metody zarządzania, które zwykliśmy nazywać nowoczesnymi, pozwalają opisać zmiany opanować. Należy pamiętać, że zarządzanie jest nauką, ciągle dostarcza nowych modeli, koncepcji i rozwiązań, oferując różnorodność środków osiągania celów przedsiębiorstw. Ale podwaliny pod nowoczesne strategie i metody zarządzania produkcją, takie, jakie można zaobserwować dzisiaj w wielu polskich przedsiębiorstwach zostały opracowane i sprawdzone w drugiej połowie XX wieku. Mam tutaj na myśli takie koncepcje jak Lean Management, Lean Manufacturing, Six Sigma, zarządzanie ograniczeniami (nazywane także teorią ograniczeń) czy Kaizen. A także narzędzia i metody, bez których te koncepcje (ja nazywam strategiami sprawnego działania) byłyby tylko zbiorem pobożnych życzeń. Są to np. znane zapewne wielu czytelnikom praktyki 5S, metoda TPM, sterowanie produkcją według zasady tzw „ssania” i związane z nią supermarkety i kanbany i dziesiątki innych. Ich mądre i rozsądne stosowanie pozwala realizować cel *Just in Time*, czyli dostarczania materiałów, dokumentów lub wyrobów gotowych (to w przypadku klienta finalnego, użytkownika) dokładnie na czas, w takich ilościach jakie są w dane chwili potrzebne, i co ważne - w pełni spełniające wszystkie wymagania.

Oczywiście, ciągle pojawiają się nowe pomysły na zarządzanie przedsiębior-

stwem i procesami. Ale są one tylko pewnymi odmianami koncepcji opracowanych wcześniej. Co oczywiście nie oznacza, że nie ujawni się kiedyś, być może już wkrótce, nowe rewolucyjne podejście do podziału pracy, organizowania procesów produkcyjnych i logistycznych lub motywowania pracowników.

**- Czy coraz doskonalsze metody zarządzania ograniczają rolę człowieka?**

- W żadnym przypadku, a wręcz przeciwnie. Zarządzanie jest domeną człowieka. Stosowanie coraz bardziej efektywnych metod zarządzania wymaga większej wiedzy, umiejętności, motywacji, także samodzielności. Chciałbym ponadto wyraźnie podkreślić, że stosowanie wspomnianych przeze mnie strategii, metod i narzędzi zarządzania jest mało skuteczne, jeśli stosujący je menadżerowie i specjaliści nie mają gruntownego przygotowania w konkretnych zawodach. Chodzi mi o to, że trzeba być przede wszystkim np. dobrym technikiem, odlewnikiem, metrologiem, logistyką, materiałoznawcą, księgowym, menadżerem w podstawowym tych słów znaczeniu. Lean Manufacturing, Kaizen, Six Sigma mogą tylko ten profesjonalizm wzmocnić, potrafią go lepiej – skuteczniej i efektywniej – wykorzystać. Służą do ciągłego doskonalenia zasobów i procesów. Dlatego tak ważne jest, aby młodzi ludzie chcieli obierać związane z tym kierunki studiów, zwłaszcza techniczne. Rola średniego szkolnictwa zawodowego, a także wyższego szkolnictwa technicznego jest tutaj wyjątkowa.

**- Co mógłby Pan Profesor przekazać naszym czytelnikom jakieś wskazówki, w jaki sposób wdrażać i rozwijać w przedsiębiorstwie wymienione koncepcje i narzędzia zarządzania?**

- Jeszcze raz powtórzę, przede wszystkim trzeba być dobrym fachowcem w obszarze podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Jeśli ten warunek jest spełniony, można myśleć o doskonaleniu zasobów i procesów, z zastosowaniem „tych wszystkich leanów, kaizenów lub six sigma”. W przeciwnym przypadku nasze działania można porównać do działań znachora, któremu czasami uda się pacjenta uzdrowić (tylko nie wiadomo dlaczego). Co do wskazówek, zwróciłbym uwagę, aby widzieć

działania doskonalące systemowo. Proste przykłady: zwiększenie przepustowości procesu w jednym miejscu może zostać zablokowane w innym; o zmianie wymagań na jednym stanowisku należy poinformować wszystkie pozostałe stanowiska, które mogą być nią dotknięte.

Należy unikać powierzchowności oraz fasadowości działań. Jakże często można zauważyć w przedsiębiorstwach mniejsze lub większe tablice, a na nich dziesiątki, nierzadko setki tabel, wykresów i hasel. Niestety wiele z nich nie jest czytanych, a znajdujące się na nich dane mało kto potrafi zinterpretować. Oczywiście, informowanie o działaniach i ich efektach musi być prezentowane, udostępniane, ale zanim jakiś wykres wywiesimy zastanówmy się, dla kogo jest przeznaczony i jakiego sprzężenia zwrotnego możemy się - z faktu jego wywieszenia – spodziewać.

Ważne jest powszechne zaangażowanie. Metody zarządzania, o których tutaj rozmawiamy są bowiem związane ze zmianami. Człowiek jest wszelkim zmianom z natury niechętny. Tylko dla jednostek, to ci, którzy innowacyjność mają w genach, zmiany są motorem napędową ich działania. Zdecydowana większość akceptuje zmiany, jeśli widzi w nich osobiste korzyści. Te korzyści to z jednej strony gratyfikacje finansowe, z drugiej uznanie przełożonych. Te pierwsze łatwo wprowadzić, wymagają tylko decyzji (i środków, co oczywiste). Te drugie wymagają zaangażowania kierownictwa, tak zarządu, jak i i menadżerów obszarowych.

**- Wiemy, że ukaze się wkrótce Pana kolejna książka traktująca o zarządzaniu.**

- Potwierdzam, na przełomie marca i kwietnia ukaze się nakładem Polskiego Wydawnictwa Naukowego (PWN) moja książka „Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, Six Sigma i inne...”. Wierzę, że wszyscy, którym sprawnie zarządzanie leży na sercu, i dla których ciągłe doskonalenie jest pasją zawodową, znajdą w niej coś dla siebie. Tym bardziej, że zawiera ona wiele przykładów przygotowanych przez menadżerów z polskich przedsiębiorstw, uwzględniających zatem polskie realia.

**- Dziękuję.**

**Rozmawiał Tomasz Molski**

Moim zdaniem

# Sukces? Wola i determinacja

19 lutego 2015 r. miałem okazję i zaszczyt uczestniczyć w uroczystości z okazji 25-lecia istnienia Krajowej Izby Gospodarczej. Impreza ta odbyła się pod znamiennym hasłem „Doświadczenie zmienia perspektywę”.

**N**a wstępie muszę przyznać, że moje życie zawodowe wielokrotnie potwierdzało powyższą tezę. Ranga uroczystości i znaczenie Krajowej Izby Gospodarczej w polskiej gospodarce spowodowała, że w uroczystości udział wzięli znamienici goście m.in. prezydent Bronisław Komorowski, Wicepremier RP Janusz Piechociński, byli prezydenci Lech Wałęsa i Aleksander Kwaśniewski, Marszałek Senatu Bogdan Borusewicz, Prezes NBP Marek Belka i wielu innych przedstawicieli świata polityki, biznesu i mediów. Gościem specjalnym wydarzenia był premier Węgier Viktor Orbán.

I to właśnie premier Węgier najbardziej zaskoczył i zaciekał mnie swoim wystąpieniem. Ale o tym za chwilę.

Wcześniej miałem okazję posłuchać debaty gospodarczej z udziałem Ryszarda Florka, Michała Sołowowa, Tomasza Misia-ka, Bartosza Drabikowskiego oraz Adama Górala. Wszyscy Panowie niewątpliwie odnieśli znaczący sukces gospodarczy w Polsce i spierali się pomiędzy sobą, co tak naprawdę gwarantuje powodzenie. Każdy z nich miał nieco inne spojrzenie na ten fakt. Z dyskusji tej „wyłowić” było można jeden wspólny mianownik sukcesu tj. własną wolę i determinację w dążeniu do założonego celu. Dzisiejszy przedsiębiorca działa w ramach obowiązującego prawa i przepisów, które powiedzmy sobie otwarcie, nie jest doskonałe (choć przyznać należy, że ewoluuje w dobrym i przychylnym dla gospodarki kierunku). Każdy z nas wielokrotnie zderzał się w jego ocenie z mniej lub bardziej absurdalnymi przepisami, jednak to właśnie wola i determinacja powodowały, że szliśmy dalej i konsekwentnie rozwijaliśmy swoje przedsiębiorstwa. W tym miejscu należą się podziękowania Krajowej Izbie Gospodarczej oraz wszystkim innym organizacjom okołobiznesowym, które w imieniu przedsiębiorców starają się liberalizować w każdym wymiarze warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Na koniec tej dyskusji Pano-

wie podjęli również próbę odpowiedzi na pytanie, jak się bogacić, by wzbogacić Polskę.

W trakcie uroczystości zostały podpisane dwa bardzo ważne dokumenty. Pierwszy z nich - oświadczenie z okazji 25-lecia transformacji, sygnowane przez przedstawicieli najważniejszych organizacji pracodawców i przedsiębiorców - zawiera postulaty, których celem jest zmiana przepisów prawa podatkowego i inwestycyjnego, a także wzmocnienie polskiej klasy średniej.

Drugi dokument tytułowany jako „Pakt dla Innowacji” został sygnowany przez: Ministerstwo Gospodarki, Polski Instytut Technologii, Krajowa Izba Gospodarcza i Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Ma na celu przede wszystkim działania na rzecz praktycznej realizacji planów osiągnięcia pułapu 2.0% PKB GERD wydatków na badania i rozwój. To niezwykle istotne w kontekście pozyskiwania środków unijnych w ramach perspektywy finansowej 2014-2020. Perspektywa ta, jak wszyscy pewnie zdążyli już zauważyć, kładzie bardzo duży nacisk na współpracę przedsiębiorców z jednostkami naukowo-badawczymi. Jednym słowem nie będzie w zasadzie możliwości ubiegania się o środki unijne bez współpracy ze sferą badawczo-rozwojową.

Podczas gali przyznane zostały specjalne odznaczenia – Złote Parasole za wybitne osiągnięcia na rzecz demokracji i wolności gospodarczej dla Marszałka Senatu Bogdana Borusewicza, a także za wybitne osiągnięcia na rzecz rozwoju gospodarki Węgier i budowy klasy średniej dla Viktora Orbána.

Jak już wspominałem na koniec gali przemówił gość specjalny premier Węgier Viktor Orbán. Podkreślił, że od kiedy działa w polityce, zawsze stara się bronić idei wolności. - *Nie ma przedsiębiorstw bez wolności. Jeśli Węgrzy czy Polacy nie są w stanie korzystać z konkurencji gospodarczej, to jest to również problem wolności.*

*Trzeba wzmocnić narodowy kapitał. To nie tylko kwestia gospodarcza czy biznesowa. To kwestia wolności - powiedział.*

Dołą, że UE przeżywa problemy, bo “za unią monetarną nie podąża unia budżetowa”. Zaznaczył, że nasz kontynent przegrywa w konkurencji w globalnej gospodarce. - *W produkcji światowej, w handlu światowym nasz udział ciągle się zmniejsza - podkreślał.*

Mówił też o sytuacji europejskiej energetyki: - *Coraz bardziej staje się oczywistym to, że za niewydolnością i brakiem konkurencyjności Europy stoi zbyt wysoka cena energii. Ktoś wreszcie powinien powiedzieć to na głos - dla naszych krajów, które nie są zbyt bogate, alternatywne źródła energii są nie do sfinansowania. Ktoś powinien wreszcie powiedzieć na głos, że nie możemy osiągnąć konkurencyjnej ceny energii bez udziału Rosjan na rynku energetycznym Europy. Ktoś powinien też powiedzieć, że dziś w Europie, w energetyce, najważniejsza jest cena, a klimat to drugorzędna sprawa - podkreślił.*

Wszyscy znamy aktualną sytuację polityczną i wiemy o trwającej wojnie na Ukrainie. Wiemy jak postępuje Rosja i wszyscy w zasadzie popieramy działania UE w kontekście nakładanych coraz to nowych sankcji gospodarczych. Jednak z drugiej strony odważana teza Premiera Węgier ma w sobie dużo prawdy. Europejska gospodarka i jej konkurencyjność w stosunku do USA czy Chin w zasadzie nie istnieje bez surowców pochodzących z Rosji. Hamowanie rosyjskiej gospodarki przez UE wg mnie w krótkiej perspektywie czasu przełoży się na problemy gospodarcze Wspólnoty (de facto już istniejące). Tak więc przed naszym i unijnym rządem stoją bardzo trudne dylematy do rozstrzygnięcia (także natury moralnej), które będą miały ogromne znaczenie dla dalszego rozwoju gospodarczego UE, w tym oczywiście dla Polski.

Przytoczona powyżej wypowiedź Premiera Orbána tylko potwierdza jego niezwy-





klą odwagę w kontekście wyrażania swoich poglądów, ale również w podejmowaniu trudnych decyzji politycznych i gospodarczych. To właśnie aktualny premier podjął szereg decyzji (w szczególności podatkowych), które spowodowały znaczne ożywienie gospodarcze Węgier. Decyzje te zatrzymały proces załamywania się węgierskiej gospodarki i choć kraj ten ma jeszcze długą drogę do przebycia, aby odzyskać stabilność

gospodarczą, to pochwalić tutaj należy Victora Orbana za determinację i konsekwencję, czyli cechy, których często brakuje niektórym politykom. Zaproponowany przez Orbana system podatkowy spowodował napływ firm zagranicznych z regionu, które właśnie na Węgrzech zaczęły otwierać swoją działalność. To przełożyło się na miejsca pracy i wzrost konsumpcji. W trakcie Gali Premier Orban zapowiedział dalsze zmia-

ny w systemie podatkowym. Moją uwagę w szczególności zwróciła informacja o planowanych zmianach w podatku PIT (jego obniżeniu). Z całego serca życzę Premierowi determinacji w dalszym wdrażaniu jego zamierzeń gospodarczych, ponieważ w mojej ocenie rozwój Węgier w pełni przyczyni się do poprawy sytuacji gospodarczej w regionie jak również w całej Unii Europejskiej.

**Krzysztof Kononowicz**

R E K L A M A M A



[www.ideahr.com.pl](http://www.ideahr.com.pl)

**idea** | HR DORADZTWO PERSONALNE  
passion for people

- REKRUTACJE
- PRACOWNICY TYMCZASOWI
- OUTSOURCING KADR I PŁAC
- SZKOLENIA
- COACHING

ul. Borowskiego 2a - 3, Gorzów Wlkp.,  
tel. 95 73 505 54, [biuro@ideahr.com.pl](mailto:biuro@ideahr.com.pl)



66-400 Gorzów Wielkopolski,  
ul. Kazimierza Wielkiego 1  
NIP 599 286 26 34, Regon 211293154

**Biuro czynne**  
od poniedziałku do piątku  
w godzinach 7.30-15.30.

**Dyrektor Izby**

Stanisław Owczarek  
tel. (95)-73-90-311, fax. (95)-73-90-310  
kom. 602 771 656  
e-mail: s.owczarek@ziph.pl

**Sekretariat**

Anna Brucka  
tel. (95)-73-90-311, fax. (95)-73-90-310  
e-mail: sekretariat@ziph.pl

**Dział Marketingu**

Tomasz Molski  
tel. (95) 73-90-312, fax. (95)-73-90-310  
kom. 696-007-665  
e-mail: t.molski@ziph.pl

**Dział Ubezpieczeń**

Anna Elżanowska  
Tel/fax. (95) 73-90-310  
e-mail: m.mlynarczyk@ziph.pl

**Dział Rozwoju i Innowacji**

Dariusz Przybyłek  
tel. 609-806-840  
e-mail: d.przybylek@ziph.pl

**Oddział w Zielonej Górze**

ul. Bohaterów Westerplatte 23,  
65-078 Zielona Góra

tel. 68 324 14 70  
e-mail: biurozgora@ziph.pl

**Wiceprezes ZIPH**

Krzysztof Romankiewicz



Podyskutuj  
z nami na  
Facebooku

www.facebook.com/  
ZachodniaIzba

Strona www: ziph.pl

**Nowe przedsiębiorstwa przyjęte 12 marca 2015 r.  
w poczet członków  
Zachodniej Izby Przemysłowo-Handlowej**

**Kancelaria Rachunkowa  
P&P Tax and Finance  
Przemysław Pietrzak**

ul. Kostrzewskiego 22/7  
71-793 Szczecin  
Telefon: 91-333-73-83  
biuro@kancelariapietrzak.pl

**1t1.pl s.c.**

ul. Podgórna 43c  
65-213 Zielona Góra  
krzysztof.ma1t1@.pl

**Dr Robert M. Buczek  
Tłumacz Przysięgły  
Języka Niemieckiego**

ul. Słowacka 8A/5  
65-943 Zielona Góra  
Telefon: 68-323-50-00  
robert.buczek@wp.pl

**mBank S.A.  
Oddział  
Bankowości Detalicznej**

ul. Chrobrego 37/38  
66-400 Gorzów Wlkp.  
Telefon: 95/733-82-85  
anna.matuszewska@mbank.pl

**Agencja Promocji  
Przedsiębiorczości  
I Kształcenia Ustawicznego  
„Sukces”  
Maria Michalska-Majerska**

ul. Konstytucji 3 Maja 59b/5  
66-300 Międzyrzecz  
Telefon: 607-070-457  
michalskamaria@op.pl

**Biuro Usług Księgowych  
„ADAMIS” Aneta Adamczyk**

ul. F. Walczaka 12D/11  
66-400 Gorzów Wlkp.  
Telefon: 95/783-55-90  
sekretariat@adamis.pl

**Doradztwo  
Finansowo-Ubezpieczeniowe  
Michał Świerkowski**

ul. Łokietka 13/7  
66-400 Gorzów Wlkp.  
Telefon: 696-104-434  
swierkowski.michal@aviva.com.pl

**Centrum Dietetyki  
- Edyta Grabska**

ul. Górczyńska 17  
66-400 Gorzów Wlkp.  
Telefon: 795-066-616  
poradnia@centrumdietetyki.eu

**EURO-INKASO Sp. z o.o.**

ul. Sikorskiego 4/204  
65-001 Zielona Góra  
Telefon: 68-452-15-00  
kontakt@euro-inkaso.pl

**PZU S.A. Oddział Regionalny  
w Szczecinie,  
Pion Klienta Korporacyjnego  
w Zielonej Górze**

ul. Kupiecka 24  
65-426 Zielona Góra  
Telefon: 68/308-26-03  
drymasze@pzu.pl

# PROGRAM WSPARCIA



Wsparcie Twojego biznesu  
dzięki kredytom z gwarancją BGK

Barlinek, ul. Strzelecka 2, tel. 95 746 04 00  
Bierzwnik, ul. Kopernika 1, tel. 95 768 92 17  
Bogdaniec, ul. Mickiewicza 30, tel. 95 727 72 60  
Dębno, ul. Mickiewicza 45, tel. 95 760 93 83  
Gorzów Wlkp., ul. Słowackiego 1ab, tel. 95 722 78 95  
Myślibórz, ul. Lipowa 8a, tel. 95 747 71 10  
Kostrzyn n. Odrą, ul. Kopernika 2, tel. 95 727 72 58  
Krzeszyce, ul. Gorzowska 7/7, tel. 95 757 92 99  
Pełczyce, ul. Rynek Bursztynowy 5, tel. 95 768 43 00  
Słońsk, ul. Sikorskiego 7, tel. 95 757 22 19  
Witnica, ul. Gorzowska 6, tel. 95 727 72 52




**GWARANCJA**  
de minimis

**GBS Bank**

Dołącz do znajomych

Bank Polski

 [www.gbsbank.pl](http://www.gbsbank.pl)

 Grupa BPS

# golf

*SPORT dla Wszystkich!*



**KALINOWE POLA**  
GOLF COURSE



**Kalinowe Pola - Golf Course** - 18-sto dołkowe pole klasy mistrzowskiej, 6-cio dołkowa oświetlona Akademia Golfa, zadaszony oraz oświetlony Driving Range.

**Kalinowe Pola - Conference Center** - szkolenia, konferencje i spotkania biznesowe z widokiem na pole golfowe to coś czego nie znajdziecie w żadnym innym miejscu. Pakiety łączące w sobie noclegi w komfortowo wyposażonych domkach, wyszukane menu w klubowej restauracji oraz grę w golfa to propozycja dla wszystkich, którzy poszukują oryginalnych pomysłów i niepowtarzalnego miejsca na organizację spotkań integracyjnych i imprez okolicznościowych.



## Kalinowe Pola Golf Course

66-213 Skąpe, Kalinowo, ul. Golfowa 1  
recepcja +48 515 292 034  
marketing@kalinowepola.pl

52° 12' 520" N, 15° 22' 564" E

