

Curriculum do seminarium

Strategie zarządzania przedsiębiorstwem dla małych i średnich przedsiębiorstw

Spis treści

1. Podsumowanie najważniejszych cech.....	3
1.1 Cel.....	3
1.2 Grupy docelowe	3
1.3 Czas trwania i timing.....	3
1.4 Kwalifikacje docenta/docentów	3
1.5 Wymagane wyposażenie techniczne	3
1.6 Uwagi metodologiczno-dydaktyczne	3
2. Koncepcja seminarium	4
1 specjalizacja tematyczna: stałe są tylko zmiany	4
2 specjalizacja tematyczna: wygramy dzięki innowacjom	5
3 specjalizacja tematyczna: klient jest panem.....	7
4 specjalizacja tematyczna: wspólność czyni silnym	15
5 specjalizacja tematyczna: pozyskiwanie darmowej energii	17
6 specjalizacja tematyczna: opis na bazie przykładu	21
3. Certyfikat.....	21

Seminarium zostało opracowane przez Hanse-Parlament i jest używane w różnych państwach nadbałtyckich. Dla znajdujących się poniżej list podane są tylko treści do przekazania w formie hasłowej. Do prezentacji zaleca się konieczne dokonanie uzupełnień o właściwe dla danego kraju dane, rysunki, przykłady itp.

1. Podsumowanie najważniejszych cech

1.1 Cel

Przegląd i wprowadzenie w główne tematy zarządzania przedsiębiorstwem.

1.2 Grupy docelowe

- a) Właściciele i kadra kierownicza małych & średnich przedsiębiorstw
- b) Potencjalni kandydaci na prowadzących działalność gospodarczą

1.3 Czas trwania i timing

9 pełnych godzin, na przykład jako

- a) trzy spotkania wieczorne,
- b) jedno spotkanie popołudniowe i wieczorne
- c) spotkanie dzienne (również weekendowe)

1.4 Kwalifikacje docenta/docentów

Seminarium powinno być w miarę możliwości przeprowadzone przez docentów dysponujących zarówno obszerną wiedzą w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, rozwijania kadry personalnej i organizacji, jak również własnymi praktycznymi doświadczeniami w prowadzeniu małych & średnich przedsiębiorstw. Zaleca się zaangażowanie do seminarium 1-2 docentów. Docenci powinni być nie tylko kompetentni w odniesieniu do specjalizacji, lecz również w zakresie dydaktycznym dysponować doświadczeniem w prezentacjach i dyskusjach. Plusem jest tutaj oczywiście kierowanie pracą w grupie i znajomość różnych dobrych przykładów z praktyki małych & średnich przedsiębiorstw.

1.5 Wymagane wyposażenie techniczne

- flip chart
- tablica i kreda
- komputer z projektorem
- dostęp do internetu w laptopie docenta
- ekran
- tablice do przypinania

1.6 Uwagi metodologiczno-dydaktyczne

Grupa 10 – maksymalnie 25 osób; certyfikat dla uczestników

2. Koncepcja seminarium

1 specjalizacja tematyczna: stałe są tylko zmiany

Treść: warunki ramowe; trendy i legalność; rynek światowy i tygodniowy; podział pracy; internacjonalizacja

Lista 1: nowa era zaufanie + kooperacja

- porównywalne do przejścia z gospodarki agrarnej do industrializacji
- wizja 6 cyklu Kondratiewa
- rewolucyjne zmiany + nowa orientacja

Konsekwencje

- stałe są tylko zmiany
- przez zmiany prowadzą: pionier + strażnik
- Change-Management (zarządzanie w otoczeniu zmian): nastawić się i przeprowadzić zmiany, jak też wykorzystać siły
- świadome zniszczenie tego, co istniejące

Przykład: przedsiębiorstwo rzemieślnicze z 70 pracownikami i „elektrycznym + +środowiskowym + zdrowotnym“ obszarem działania

Lista 2: globalizacja

- nie jest to zjawisko nowe, nowa jest „tylko“ dynamika
- koncerny są spowolnione chorobą „łączenia się“
- globalny paradoks: szanse dla klasy średniej
- niszczenie regionalnych kultur - kultura światowa to nonsens: szkodliwość dla ekonomii i ludzi
- globalizacja niszczy tożsamość = bezdomni
- prowadzi do usuwania różnic: przekroczony punkt kulminacyjny
- silny trend przeciwny: **regionalizacja + decentralizacja**

Lista 3: globalny paradoks

- szybcy polują na wolnych
- potężne zapotrzebowanie na całym świecie na dopasowane techniki
- globalizacja prowadzi do regionalizacji
- Chiny przekroczyły punkt kulminacyjny

Konsekwencje

- niewykorzystany potencjał działalności międzynarodowej
- dostawa rozwiązań skrojonych na miarę potrzeb
- eksport kreatywności i innowacji
- międzynarodowy sukces wskutek kooperacji

Przykład: odbywająca się na całym świecie budowa zdecentralizowanych oczyszczalni ścieków (od 8 do 80 pracowników)

Lista 4: podział pracy

- duży postęp w produktywności poprzez podział pracy
ale: ekstremalne przyspieszenie, utrata wyznaczania celu
- wyłączanie ludzi: system opuszcza swoje dzieci + eksplozja kosztów społecznych
- wzrost nie stwarza już dobrobytu - minusy wzrostu przeważają nad plusami

- sprzeczność logiki przedsiębiorstw/gospodarstw domowych + społeczeństwa
- wyjście z ekonomii i wejście w kulturę,
aby ratować ekonomię
- nowa kultura: postęp w produktywności wskutek odniesienia do całości
- kooperacja istotną cechą nowej ekonomii, wymaga intensywnego wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnej wspierających decentralizację
- ekonomię tworzą mniejsze organizacje zakładowe

Lista 5: wszystko staje się mniejsze + bardziej regionalne

- silny wzrost znaczenia regionów
- decentralizacja w społeczeństwie i w przedsiębiorstwach
- międzynarodowa konkurencja silnych stron regionów
- siła emocji: ojczyzna, poczucie wspólnoty, patriotyzm
- techniki globalizacji działają decentralizująco

Konsekwencje:

- silne osadzenie w regionie + silna pozycja w gospodarce zagranicznej
- własna praca w regionie + wygrywanie innowacjami na rynku międzynarodowym
- zapominanie o słabych stronach + konsekwentnie wzmacnianie silnych stron
- oferowanie tego, co szczególne + specyficzne dla regionu
- wykorzystanie emocji + praca z pasją
- na 2 nogach stoi się łatwiej + stabilniej

Przykład: Lock-Bau na najwyższym poziomie jakościowym i własne konstrukcje na całym świecie w krajach trzecich

Lista 6: przyszłość leży na wschodzie

- gospodarczo-geograficzne przesunięcie osi rozwoju
- potężne zapotrzebowanie budowlane w nowych państwach UE + jakość
- duże zapotrzebowanie do nadrobienia + nienasycone rynki w Rosji
- obszar nadbałtycki najsilniejszy pod kątem wzrostu + najbardziej innowacyjny region o znaczeniu światowym
- sukces dzięki różnym kulturom + różne regionalne silne strony

Konsekwencje:

- wykorzystanie dynamiki nowych osi rozwoju
- transgraniczna kooperacja silnych
- wyważona kombinacja pożytku publicznego + własnego
- wykorzystanie osobliwości regionalnych, np. domy drewniane
- otwartość, liberalność, tolerancja, wzajemne uczenie się od innych

Przykład: partnerstwo dekarzy Drezno + Wrocław

Przekaz: informacje, przykłady i dyskusja

2 specjalizacja tematyczna: wygramy dzięki innowacjom

Treść: formy i pola innowacji; High Tech + dopasowany rozwój; kooperacja ze światem nauki; podstawowe warunki ku realizacji

Lista 7: wygramy dzięki innowacjom

Kto pojawia się zbyt późno, tego pokara samo życie!

- innowacje produktowe: produkty nowe i z wartością dodaną
- innowacje procesowe: oszczędność kosztów i wzrost jakości (produkty, usługi, jak też i praca)
- innowacje organizacyjne: włączyć do pracy głowę każdego człowieka
- innowacje socjalne: rzemiosło oferuje więcej niż pieniądze
- ✓ nowe konstrukcje i ulepszenia
- ✓ High Tech i dopasowane techniki
- ✓ jakość to więcej niż normy: klienci jako innowatorzy
- ✓ zorientowanie na 20% zakładów: konkurencja jako innowatorzy

Lista 8: High Tech + dopasowane technologie

- Hightech jest ważny: biotechnologia, technika robotyzacyjna, energia z wodoru
- ogólnoświatowe zapotrzebowanie na dopasowane technologie z wykorzystaniem Hightech
- kraje progowe i trzecie nie potrzebują naszych rozwiązań, lecz rozwiązań stosownie do swoich problemów, mentalności itp.
- decydujące są kombinacje techniki i powiązania, jak również nowe formy współpracy
- nowe technologie, w szczególności na bazie mikroelektroniki działają decentralnie i wymagają postępu organizacyjnego

konsekwencje:

- dopasowane rozwiązania są szczególnie silną stroną małych & średnich przedsiębiorstw
- nowe technologie umożliwiają i wymagają kooperacji
- 2/3 wszystkich nowych patentów pochodzi z małych & średnich przedsiębiorstw
- nowe rozwiązania ze skomplikowanymi technologiami wymagają partnerstwa celem ich rozwijania
- małe & średnie przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na skomplikowane technologie, opanowują je tylko warunkowo i nie są w stanie sprostać dużej dynamice

Przykład: kooperacja stolarska z centralnym użytkownikiem i konstruktorem CAD i wspólna sprzedaż

Lista 9: silni partnerzy ze świata nauki

Stworzenie sytuacji korzystnych dla obu stron i intensywna kooperacja z uniwersytetami + szkołami wyższymi

- otwarcie na obie strony
- strukturalne wyrównanie dzięki pakietowi
- właściwe ukierunkowanie małych & średnich przedsiębiorstw
- izby jako łącznicy i tłumacze
- współpraca wielu dziedzin: filozofowie, historycy, ekonomiści, inżynierowie i małe & średnie przedsiębiorstwa
- wspólne centra małych & średnich przedsiębiorstw nauki, badań i rozwoju z regionalną specjalizacją

Lista 10: wizja

„Musimy być szybsi i lepsi!”

- Na dolnej płaszczyźnie możemy tylko przegrać
- Nie jesteśmy wystarczająco bogaci na tanioczę

Lista 11: coś dobrego powstaje tylko własnymi siłami

Działamy sami i ciągle innowacyjnie i nie czekamy na górę!

Negujący – dopasowujący – kształtujący?

„Tylko my sami możemy nas uwolnić!”

- kto chce utrzymać wszystko, musi wszystko zmienić
- świadome niszczenie istniejącego
- gospodarzyć oznacza przewycięzać wąskie gardła
- tylko z innowacyjnymi zmianami możemy wzrastać po ludzku i ekonomicznie
- innowacyjne rozwiązania usuwają stare i stwarzają nowe wąskie gardła:
z narzekania nic nie wyniknie

Lista 12: wspieranie silnych stron - polubienie różnorodności

- nie robić tego, co robią wszyscy, lecz to, co umie się najlepiej: robienie tego samego równa w dół
- różnice i silne strony jako motor innowacji; każdy ma przynajmniej jedną silną stronę
- skoncentrowanie na silnych stronach + zapomnienie o słabych stronach
- wykorzystanie silnych strony innych (rada doświadczonych)
- intelekt i intuicja: głowa, serce i ręce jako całość
- wyższość inteligencji praktycznej: coś genialnego jest zawsze proste
- „silni” potrzebują skromności + tolerancji
- podstawowa wada dewaluowanie innych i zbyt niskie poczucie własnej wartości: wyrównać poczucie własnej wartości!

Lista 13: organizacja procesów

- zawsze robić przynajmniej dwie rzeczy na raz
patrz: własne doświadczenia
- odpowiednio wcześnie stworzyć drugie pole działalności w obszarach wzrostu i rozwijać je krok po kroku
patrz: wszystko, co duże zaczyna się od małego
- błędy są dozwolone; objazdy poprawiają znajomość terenu
patrz: Edison
- dzisiejsze sukcesy są często niepowodzeniami jutra
patrz: odpowiednie rozpoczęcie nowego i świadome zniszczenie istniejącego
- oferowanie i wykorzystanie właściwej pomocy dla małych & średnich przedsiębiorstw
patrz: wizja „funkcje sztabowe“

Przekaz: informacje, przykłady i praca grupowa ze wspólną oceną

3 specjalizacja tematyczna: klient jest panem

Treści: trendy rynkowe + pola wzrostu; rozwój zapotrzebowania i wartości dodane; dostawcy + współprzedsiębiorcy; stare i nowe pola rynkowe; zarządzanie jakością

Lista 14: wąskie gardła = pole wzrostu

Dzisiejsze + przewidywalne obszary wąskich gardeł obiecują wzrost + zyski, np.

- energia i środowisko
- zabezpieczenie społeczne + zabezpieczenie na starość + zdrowie
- finanse publiczne – PPP partnerstwo publiczno-prawne
- więcej jakościowego wzrostu, np. ukształtowanie, komfort mieszkalny, otoczenie mieszkalne, długotrwałość

Konsekwencje:

- oszczędność energii i zasobów
- własny dom jako ubezpieczenie na życie
- budownictwo dla starszych + dla struktur podobnych do rodzinnych
- budownictwo + materiały wspomagające zdrowie
- redukcja kosztów użytkowania
- oszczędne w kosztach budownictwo bez rezygnacji z komfortu

Przykład: szwedzkie przedsiębiorstwo ze specjalizacją z obszaru energetycznego i środowiska naturalnego + kooperacja z Europą Środkową, jak również kolejne dodatkowe małe przedsiębiorstwo wspomagające zdrowie

Lista 15: rozwijanie oferty i popytu

Wąskie gardła określone są stosunkiem podaży + popytu

Czynniki, które determinują popyt, określają wąskie gardła a tym samym pola wzrostu, np.

- liczba i struktura wiekowa ludności: zmiany demograficzne
- siła nabywcza i życzenia konsumentów: wyższe dochody do dyspozycji i inne potrzeby
- zlecniodawcy prowadzący działalność gospodarczą: przemieszczenie popytu za granicę i opuszczenie fazy wykonawczej
- zlecniodawcy publiczni: duży popyt, mała siła nabywcza

Czynniki, które determinują podaż, określają wąskie gardła, a tym samym pola wzrostu, np.

- liczba oferentów: rosnąca konkurencja - również w ujęciu międzynarodowym
- koszty i jakość oferentów: wysoki postęp techniczny, duży i rosnący nacisk na ceny, rezerwy jakościowe

Lista 16: pola wzrostu

Identyfikacja 10 bardzo różnych pól wzrostu z wąskich gardeł + czynników podażowych/popytowych (z chwili obecnej + przyszłości)

1. energia i środowisko naturalne
2. budownictwo oszczędzające zasoby
3. zdrowie i kwestie społeczne
4. nauka
5. rozwój organizacji i kooperacja
6. wartości dodane i usługi
7. poddostawcy i współprzedsiębiorcy
8. zlecenia publiczne

- 9. rynki międzynarodowe
- 10. innowacje

Lista 17: przykład „energia i środowisko naturalne“

Energia z surowców kopalnych jest wyraźnie ograniczona, ponadto silny wzrost cen, poza tym duże obciążenia CO₂

1 skuteczność energetyczna

- 13 milionów budynków w RFN wymaga remontu w odniesieniu energetycznym
- 32% przedsiębiorstw koszty energetyczne do 50.000 € w skali roku; 31% do 150.000 € w skali roku; 36% powyżej 150.000 € w skali roku
- potężne potencjały rynkowe za granicą, w szczególności w Europie Środkowej
- przeważnie rynki dla rzemieślników: ocieplanie wewnątrz i na zewnątrz, okna zatrzymujące ciepło, nowoczesne instalacje grzewcze, itp.
- tradycyjne drogi i nowe oferty rzemiosła, np.
 - + rzemieślnik jako dostawca ciepła
 - + fundusze na przyszłość
- duże zapotrzebowanie kwalifikacyjne i informacyjne w rzemiośle

Lista 18: przykład „energia i środowisko naturalne“

2 alternatywne nośniki energetyczne

- energie odnawialne dotychczas tylko 15% zapotrzebowania
- instalacje przetwarzania energii słonecznej w elektryczną na dachach: dachy w Braunschweigu mogą wytworzyć 70% prywatnego zużycia prądu
- wytwarzanie ciepła z energii słonecznej
- elektrociepłownie blokowe
- ogrzewanie granulatem
- energia wiatrowa itp.
- potężne rynki dla rzemieślników w kraju i za granicą z ekstremalnie dużym zapotrzebowaniem informacyjnym i kwalifikacyjnym
- ważne: unikanie nowych problemów, patrz np. ogniwa słoneczne

Lista 19: przykład „energia i środowisko naturalne“

3 oszczędność wody

- wzrastający ogólnoswiatowy niedobór + stale rosnące ceny
- silnie rosnące rynki rzemieślnicze w kraju i za granicą
 - + armatury do oszczędzania wody
 - + recyklingowe systemy 2-obiegowe
 - + wykorzystanie deszczówki
 - + wzbogacanie szarej wody
- duże zapotrzebowanie na dostosowane techniki w krajach trzecich
 - + solarne pompy wody: małe & średnie przedsiębiorstwa z Wedel
 - + akumulacja wody Tajlandia: małe & średnie przedsiębiorstwa z Hamburga
- Pole wzrostu dotychczas prawie nie odkryte przez rzemiosło!

Lista 20: przykład „energia i środowisko naturalne“

4 różnorodna ochrona środowiska

- decentralne oczyszczalnie ścieków: potężne zapotrzebowanie za granicą, w szczególności w krajach trzecich i progowych
 - przykład: małe & średnie przedsiębiorstwa Wilno

- filtry powietrza
przykład: biologiczny filtr powietrza tunel Elbtunnel, małe & średnie przedsiębiorstwa Hamburg
- decentralne spalanie obciążonych odpadów z niskim poziomem substancji szkodliwych
przykład: małe & średnie przedsiębiorstwa Lübeck z uniwersytetem
- środki do pielęgnacji artykułów tekstylnych nie zawierające FCKW itd.

Silnie rosnące rynki - również wskutek zwiększających się ustaw i zobowiązań
Presja rozwiązań rynkowo-gospodarczych z rosnącymi cenami, np. handel certyfikatami powietrza

Wzrastające znaczenie w UE, np. domy z zerowym bilansem energetycznym od 2020!

Lista 20: przykład „energia i środowisko naturalne“

5 gospodarka oparta na recyklingu

- każdy wzrost skuteczności dobry + potężne rynki dla rzemiosła; jednakże bez długotrwałego rozwiązania problemu
- rozwiązanie tylko poprzez gospodarkę opartą na recyklingu ze 100% odzyskiem: zasada Cradle to Cradle
- ponad 600 produktów już na rynku
+ jadalny t-shirt
+ wieczna gazeta lub wieczna książka
+ zdrowe siedzenia samolotowe itp.
- w liniach KLM od 2011 wyposażenie wewnętrzne samolotów tylko 100% cradle zlecenia publiczne w Holandii od 2012 tylko 100% cradle
- w ujęciu długoterminowym bardzo potężny przyszłościowy rynek; przygotujcie się na to już dzisiaj + powoli wejdźcie - to również kwestia wizerunkowa!

Lista 20: przykład „Budownictwo oszczędzające zasoby“

Budownictwo staje się ponownie polem wzrostu; jednakże z nową jakością, w szczególności również z oszczędzaniem zasobów

- duże zapotrzebowanie w budownictwie nowych mieszkań: wiele osób żyćzy sobie własności (również jako zabezpieczenia na starość), większa mobilność, zwiększenie powierzchni mieszkalnej i komfortu mieszkania itp. - tylko w Hamburgu brakuje 20.000 mieszkań
- znaczne różnice regionalne: zapotrzebowanie na mieszkania w nowym budownictwie w aglomeracjach i okolicznych obszarach, niewielkie zapotrzebowanie na terenach wiejskich. Wszędzie duże zapotrzebowanie na odnowienia i modernizacje.
- budownictwo odpowiednie do wieku; domy na wielu generacji; mieszkania dla seniorów
- duże zapotrzebowanie infrastrukturalne z nowymi formami finansowania
- potężne zapotrzebowanie budowlane w nowych krajach UE, jak również w krajach progowych
- oszczędność zasobów: energii, wody, w szczególności również ziemi
- ekstremalnie duże zapotrzebowanie na zdrowsze budownictwo + zdrowsze materiały
- silny nacisk cenowy przy znacznych rezerwach produktywności
- niezadowoleni klienci: doradztwo, usługi z jednej ręki, indywidualne

Lista 21: przykład „zdrowie i kwestie społeczne“

- ✓ rosnące rozdrobnienie społeczne (wąskie gardło!) pozwala wzrosnąć zapotrzebowaniu na integrację społeczną
- ✓ większa liczba obcokrajowców wymaga większej integracji
- ✓ większy udział osób starszych ze specyficznymi wymaganiami
- ✓ trend do oddawania inicjatywy stronie prywatnej stwarza przestrzeń gospodarce
- ✓ trend do decentralizacji wychodzi naprzeciw rzemiosłu
- ✓ nowe usługi dla rzemiosła związanego ze środkami spożywczymi i serwisem
- ✓ powrót funkcji małego lokalnego sklepiu „u pana Waldka” + szansa „zakupu na miejscu”
- ✓ duży wzrost poza klasycznym rzemiosłem: opiekowanie się osobami starszymi i młodzieżą, streetworkerzy, itp. (wysokie kwalifikacje patrz np. fizjoterapia)

Kolejny obszar działalności i silny czynnik wizerunkowy dla każdego rzemiosła.

Lista 22: przykład „nauka“

Jedno z największych wąskich gardeł i najsilniejszych pól wzrostu!

Duże znaczenie dla rzemiosła pod 2 względami:

1. Oferenci działań naukowych na silnie rosnącym rynku gospodarki prywatnej. Dla zakładów rzemieślniczych

a) kształcenie zawodowe (jako konieczność, nie własny biznes)

b) doksztalcanie dla zakładów, ewentualnie w kooperacji; w pierwszej linii rynek dla organizacji rzemieślniczych + usługodawców w obszarze nauki

2. Najważniejsze założenie to móc wykorzystać za pomocą wykwalifikowanego personelu szanse rynkowe na innych polach wzrostu: największe zapotrzebowanie!!!!

Zabezpieczenie młodej kadry specjalistów i kadry zarządzającej, jak również przedsiębiorców jest dla rzemiosła decydującą kwestią przeżycia + najważniejszym zadaniem do wsparcia.

Lista 23: przykład nauka „trendy cechujące regionalną gospodarkę“

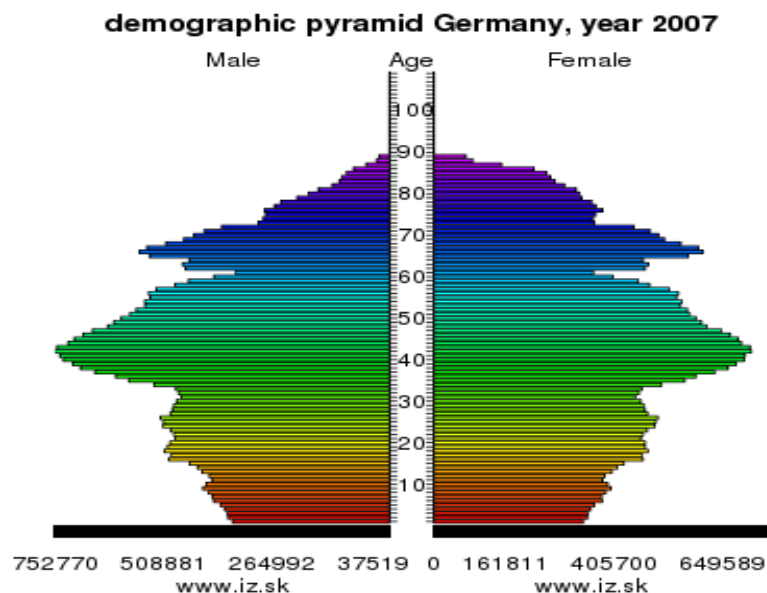
- kadra specjalistyczna w rzemiosle ma decydujące znaczenie.
+ wymagania odnośnie kwalifikacji są wysokie i wciąż rosną
+ w ramach globalizacji małe & średnie przedsiębiorstwa mają szansę tylko dzięki wysokiemu poziomowi innowacyjności i jakości = najwyższym kwalifikacjom
- stale spadające koszty transportu i komunikacji zwiększają mobilność czynników produkcyjnych
+ przedsiębiorstwa przenoszą się do atrakcyjnych lokalizacji z dużym potencjałem kadry specjalistycznej
+ pracownicy przenoszą się do lokalizacji z atrakcyjnymi ofertami kształcenia i różnorodnym rynkiem pracy
- intensyfikacja konkurencji wśród lokalizacji o (wysoko) wykształconych pracowników i kapitał
+ oferty kształcenia są decydującym czynnikiem konkurencyjności

Lista 24: przykład nauka „zmiany demograficzne + migracja“

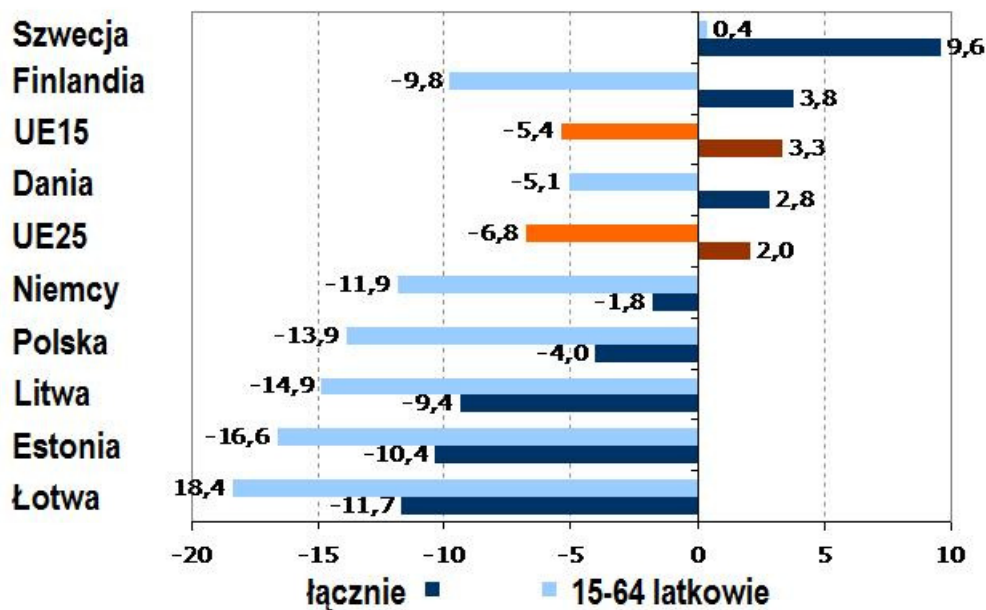
- rzemiosło ma duże szanse wzrostu, ale tylko z wykwalifikowanym personelem
- z powodu starzejącej się struktury rzemiosło potrzebuje więcej pracowników
- dramatyczny spadek absolwentów szkół z powodu spadku narodzin
- spadająca atrakcyjność kształcenia zawodowego zagraża szczególnie rzemiosłu

- rosnąca konkurencja o wykwalifikowaną młodzież pomiędzy małymi & średnimi przedsiębiorstwami, większymi przedsiębiorstwami, uniwersytetami/szkołami wyższymi i administracją
- rzemiosłu zagraża, że stanie się przegrany i zostanie zepchnięte na dolny poziom, wzgl. „dobrowolne” się tam dostanie
- demografia w wysokim stopniu podobna we wszystkich krajach UE
= prawie brak szans na dopływy z **krajów UE**
= raczej niebezpieczeństwo odpływów

Lista 25: przykład „nauka“



Lista 26: przykład nauka „prognozy demograficzne na 2010 – 2030“



Lista 27: przykład nauka „potencjał ekonomii naukowej“

- rzemiosło musi silniej kooperować w ujęciu międzynarodowym
= wzrost jakości i internacjonalizacja w kształceniu zawodowym
= dodatkowo wzrost atrakcyjności kształcenia zawodowego + rzemiosła
- rosnące zmiany strukturalne w stronę gospodarki naukowej - ekspansja produkcji i usług opartych na intensywnej nauce
- ekspansja sektora kreatywnego przyniesie przyszły potencjał wzrostowy
- konieczny wkład: tolerancja, talent, technologia - rzemiosło potrzebuje najlepszych

Lista 28: przykład nauka „analizy + szacunki“

- za 10 lat 40% małych & średnich przedsiębiorstw będzie potrzebować następców w zakładzie
- 70% małych & średnich przedsiębiorstw potrzebuje dodatkowych kadr specjalistycznych
- 100% małych & średnich przedsiębiorstw nie może, lub jest im ciężko pozyskać konieczne kadry specjalistyczne
- w ujęciu średnioterminowym 78% małych & średnich przedsiębiorstw potrzebuje nowych/dodatkowych kadr zarządzających
- 96% małych & średnich przedsiębiorstw życzyłoby sobie lepszego praktycznego, a 74% lepszego teoretycznego wykształcenia zawodowego

Lista 29: przykład nauka

W przyszłości decydującym wyzwaniem stanie się ubytek ludności w wieku produkcyjnym

- brak kadry specjalistycznej wyhamuje dynamikę rozwoju: np. spadek uczących się zawodu w Hamburgu z 6.000 do 2.400 w skali roku, do 2010 zabraknie 100.000 osób kadry specjalistycznej
- czynnik decydujący o sukcesie: inwestowanie w kapitał ludzki
- młodzież unika uczenia się zawodu i preferuje studia. Studia nakierowane są teoretycznie i nie mają prawie znaczenia praktycznego dla małych & średnich przedsiębiorstw: mimo dużej liczby studentów nie ma wystarczających młodych kadr dla przedsiębiorstw i do zarządzania
- problemy są znane od lat, natomiast rzemiosło zasnęło! np.
 - + prawie nie ma ofert dla osiągających dobre wyniki
 - + mało ofert doksztalcania i dotyczących kariery
 - + sztywne trzymanie się starych przebrzmiałych struktur
 - + odmowa internacjonalizacji przy wzroście znaczenia obcokrajowców
 - + kampania wizerunkowa nie da wiele bez zmiany zakładów + organizacji

Największa potrzeba działania do wykorzystania wszystkich szans wzrostu!

Lista 30: przykład wartości dodanej „wszyscy klienci chcą wartości dodanej“

- bogaci kupują w Aldi + wszyscy chcą czegoś szczególnego
- wzrost usług dotyczących właściwego produktu, np. usług z jednej ręki, najwyższej jakości, indywidualności, niezawodności, wizerunku firmy, doradztwa, finansowania, zaufania, długotrwałości, empatii
- rozwiązania pozorne są niebezpieczne, patrz VW czy przemysł budowlany w Japonii
- nowe technologie umożliwiają korzystne pod względem kosztów małe serie

Konsekwencje:

- dostarczanie rozległych wartości dodanych - poprzez kooperację
- kształtowanie przeżyć - również poprzez IT
- najwyższa jakość: spełnianie 100% życzeń klientów
- prawdziwa ludzkość
- bez szans na dolnych płaszczynach
- dostarczanie rozwiązania problemów: w przypadku produktów masowych decyduje tylko cena

przykłady: szczególnie drogi LOSCHAG; kooperacja stolarzy z północnych Włoch i Tyrolu

Lista 31: przykład wartości dodanej „wzrost usług związanych z produktami“

obniżka kosztów społecznych	ochrona środowiska	gwarancje
wizerunek firmy	doradztwo	finansowanie
jakość	produkt XY	serwis
indywidualność	design	usługi z jednej ręki
empatia	bezpieczeństwo	niezawodność

Lista 32: przykład wartości dodanych i usług

Bardzo duże rezerwy rzemiosła na tym polu wzrostu

- prawdziwa gotowość usługodawcza to towar deficytowy
- rozwiązania pozorne są rozpoznawane + odrzucane
- duża gotowość wśród młodych + starszych osób
- średnie grupy wiekowe: zepsuci technokraci
- duże zapotrzebowanie rozwojowe i kwalifikacyjne celem wykorzystania powstałych szans wzrostu

przykłady:

- ✓ niemieccy rzemieślnicy robią często problemy (sam jestem tu panem)
- główna przyczyna: niskie poczucie własnej wartości = dewaluowanie innych
- ✓ polscy rzemieślnicy „no problem“ (stawiają klienta w roli pana)
- główna przyczyna: nacechowane poczucie własnej wartości = dowartościowanie innych

Lista 33: przykład współprzedsiębiorca „Trendy“

Trendy na rynku dostawców

- w przypadku prostych produkcji masowych udzielenie zlecenia do krajów o niskich kosztach robocizny
- jeżeli w produkcji decyduje tylko cena = niewielkie szanse dla niemieckich dostawców
- duży przemysł opuszcza fazę wykonawczą, poszukiwani są rozwiązujący problemy
- duże szanse dla rzemiosła przy skomplikowanych zadaniach wraz z pracami rozwojowymi (decydujące jest rozwiązanie)
- wymagane są nowe formy współpracy: bezpośrednia bliskość, ciągła wymiana, niezawodność, itp.

Dostawca staje się współprzedsiębiorcą.

Lista 34: przykład współprzedsiębiorca „Szanse“

- współprzedsiębiorca z nową odpowiedzialnością i silniejszą pozycją (wzajemna zależność) + silne innowacje
- duże przedsiębiorstwa rozwijają się w ekspertów od logistyki i wspólnego budowania linii produkcyjnych na całym świecie
- niemieccy współprzedsiębiorcy potrzebują (międzynarodowych) partnerstw rozwojowych i usługowych (patrz Baltic Supply)

przykłady:

- ✓ KLM
- ✓ Siemens budowa reaktora w Pori/Finlandia
- ✓ przedsiębiorstwo Szajda
- ✓ SAGA Hamburg z usługami masowymi (tylko cena) i rozwiązaniami problemów, np. modernizacja bez przeprowadzki lub nowe budownictwo z 1 ręki

Lista 35: przykład „Zlecenia publiczne“

Silne pole wzrostu z nowymi rozwiązaniami

- finanse publiczne pozostają bardzo ograniczone = wyraźne wąskie gardło
- równocześnie duże zapotrzebowanie na zadania publiczne
np. budowa nowej + odnowa starej infrastruktury: szkół, dróg, oczyszczalni ścieków
np. wyposażenie i naprawa: szkoły, szpitale, biura
- wyrazisty sprzeciw wymaga nowych form realizacji zlecenia
np. budowa szkół z finansowaniem w formie leasingu,
np. kompletny facility management
- podobne trendy u dużych prywatnych usługodawców, np. w bankach, bez własności budynku i bez własnego zagospodarowania budynku
- bez nowych rozwiązań zlecenia ominą rzemiosło lub zdegradują je do taniego podwykonawcy
- zakłady rzemieślnicze muszą zakładać własne spółki i kwalifikować się stosownie do celów
np. generalny zakład przejmujący przynajmniej 25% kosztów
np. przemysł kształcenia dla facility management - a rzemiosło

Lista 36: przykład internacjonalizacja „potencjały“

- rzemiosło w Danii z podobną strukturą jak w Niemczech, ale z dziesięciokrotnie wyższą wartością eksportu
- rzemiosło w Baden-Württemberg z 3-krotnie wyższą wielkością eksportową do Polski niż rzemiosło północnoniemieckie
- czy rzemiosło północnoniemieckie jest niezbyt mądre?
- duże szanse wzrostowe dla północnoniemieckiego rzemiosła w interesach międzynarodowych:
 - ✓ otworem stoją rynki: Europy Północnej, Środkowej i Wschodniej
 - ✓ usługi specjalne + kooperacja transgraniczna
 - ✓ dopasowane rozwiązania specjalne dla krajów progowych i trzecich

Lista 37: przykład internacjonalizacji „Odgradzanie się to trucizna! Kto się odgradza, przegrywa!”

Przykłady kooperacji transgranicznej

- ✓ mechanika precyzyjna Hamburg (60 pracowników): 50% obrotu w Polsce „tam ceny są w porządku“

- ✓ D&H z Hamburga (240 pracowników): produkcja w Niemczech; montaż i konserwacja poprzez przedsiębiorstwa partnerskie z zagranicy
- ✓ stolarnia (12 pracowników): wykonywanie korpusów szaf w Polsce + frontu czołowego w Niemczech - produkty indywidualne
- ✓ malarz (8 pracowników) w Hamburgu z jednoosobowymi firmami z Polski
- ✓ rzemiosło budowlane LOSCHAG z 24 pracownikami, z czego 21 obcokrajowców z sezonowym pozwoleniem na pobyt
- ✓ szwalnia w Berlinie (7 pracowników) z wykonawstwem na Litwie

Prawie nieograniczone możliwości wzrostu wymagają właściwej pomocy = zapotrzebowanie rozwojowe organizacji wspierających

Listą 38: przykład internacjonalizacji „Międzynarodowe rynki wzrostu“

- potężne + wciąż rosnące na całym świecie zapotrzebowanie na oszczędzanie energii, alternatywne nośniki energii i techniki związane ze środowiskiem naturalnym
- ekstremalnie duże zapotrzebowanie na energię krajów progowych i trzecich. Przykład Chiny.
- ekstremalny deficyt wody pitnej i duże zanieczyszczenie wód
- niewyobrażalnie rosnąca góra odpadów
- ✓ konieczne są przygotowane na miarę rozwiązania z dopasowanymi technikami = siła małych & średnich przedsiębiorstw

przykład: budowa wioski w Tajlandii

Listą 39: przykład internacjonalizacji „Wykorzystanie rynków międzynarodowych”

- kooperacja transgraniczna: pomoc przy nawiązaniu kontaktów i opiece nad projektem
- wspólnoty projektowe z silnym, doświadczonym wiodącym partnerem: zadanie organizacji? Lub właściwej spółki.
- dopasowane, przygotowane na miarę rozwiązania, poszukiwane na całym świecie, określają przyszłość: hidden champions
- nie każdy rzemieślnik sprawdzi się za granicą: może 20% zakładów
- idealne jako druga działalność - również z reimportem

Przekaz: informacje, przykłady i praca grupowa ze wspólną oceną

4 specjalizacja tematyczna: wspólność czyni silnym

Treści: alianse strategiczne, kooperacje wewnątrzzakładowe, międzyzakładowe i międzynarodowe; technologie informacyjne i komunikacyjne i wymiana informacji; rozszerzenie rozwiązań grupowych

Listą 40: kooperacja + rozwój organizacji

Koniec tradycyjnego podziału pracy! Nowe zyski z produktywności w wyniku specjalizacji i kooperacji a tym samym odniesienia do nowej całości

- nie mnogość rzemiosł, ale tworzenie ekip wytwarzających
- praca grupowa zwalnia taśmę produkcyjną
- produkcja wspomagana komputerowo łączy projekt, konstrukcję + produkcję

- niemieccy krawcy projektują odzież na komputerze + wykonanie w Azji
 - nowoczesne fabrykatory umożliwiają decentralną produkcję
- Kooperacja na wszystkich płaszczynach we wszystkich obszarach:
- ✓ wewnątrzzakładowo celem wzmocnienia innowacji + wykorzystania energii społecznej
 - ✓ międzyzakładowo dla usług z jednej ręki, wzrostu jakości i obniżki kosztów, jak również dla konsorcjów rozwojowych i konsorcjów oferentów
 - ✓ transgranicznie w celu wykorzystania międzynarodowych szans rynkowych

Lista 41: łączenie się czy kooperacja?

- optymalne wielkości firm przemieszczają się w dół
- warunki ramowe wspierają mniejsze jednostki
- wykorzystanie szans wymaga kooperacji
 - wewnątrzzakładowej
 - międzyzakładowej
 - międzynarodowej
- IT przychodzi z rozwiązaniem problemu na zawołanie

Konsekwencje:

- realizacja kooperacji w najróżniejszych formach
- intensywne wykorzystanie inteligentnego IT
- zarządzanie oparte na kooperacji i zaufaniu
- komasacja silnych stron
- silnie rozwinięte łańcuchy tworzenia wartości

przykład: duński (+ hamburski) model budownictwa

Lista 42: silne strony w wyniku kooperacji

Rośnijmy w siłę dzięki wspólności!

globalizacja i decentralizacja

dobra masowe i produkty indywidualne

redukcja kosztów i wartość dodana

racjonalność i emocjonalność

hightech i dopasowane techniki

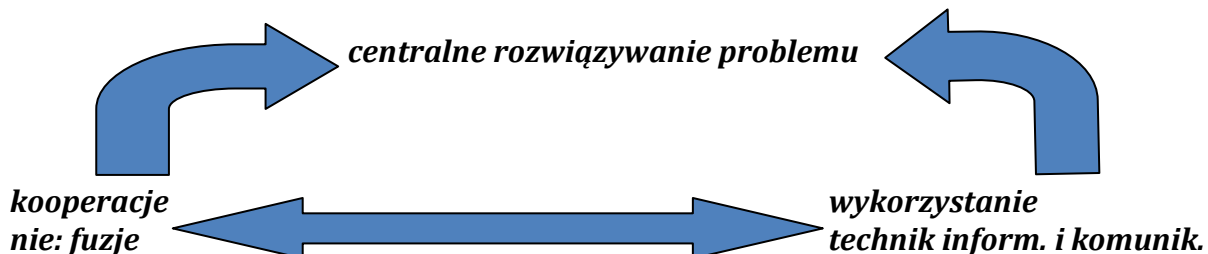
planowanie i chaos

zmiana wartości i demografia



wspierają mniejsze jednostki i regiony wzgl. nie powodują uszczerbku

Lista 43: kooperacja & IT jako klucz



Przekaz: informacje, przykłady i dyskusja

5 specjalizacja tematyczna: pozyskiwanie darmowej energii

Treści: rozwój kadrowy i organizacyjny; właściwości i strategie kierownicze; udział niematerialny i materialny; wartości dodane dla personelu i zarządzanie oparte na zaufaniu;
nadawanie celu pracy i współpracownikom; kultura przedsiębiorstwa

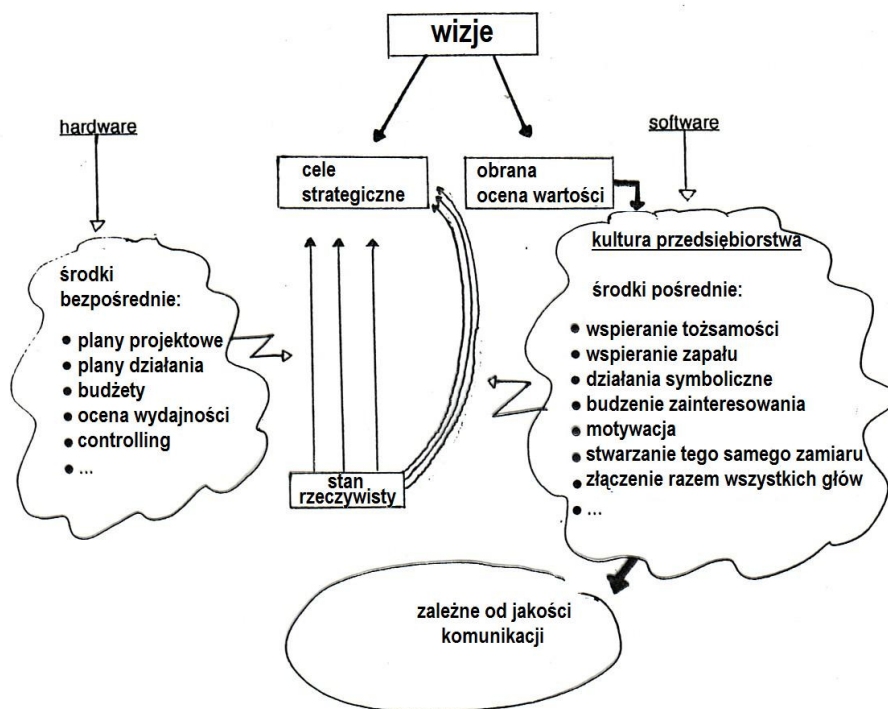
Lista 44: duchowość zapewnia sukces

kooperacja wewnątrzzakładowa = rozwój kadrowy i organizacyjny jako istotna cecha pola wzrostu

- przewaga zależna od przeżywanej duchowości
- żadne przedsiębiorstwo nie może forsować idei + jakości bez stworzenia jedności ze swoją moralną substancją
- praca jako radość i cel
- wyężona praca, mniej chorób, dłuższy czas pracy w życiu
- nie opisywać stanowisk + czynności, lecz produkty i cele
- = **sukces ekonomiczny w wyniku rozwoju duchowego + obranej moralności** (Corporate Identity, filozofia, itp. nie pomogą)

Lista 45: kultura przedsiębiorstwa

**kultura przedsiębiorstwa
zarządzanie poprzez wizje**



- ➡ wizje: baza do osiągnięcia celów
- ➡ podstawa motywacji i zrozumienia
- ➡ pierwszy warunek sukcesu

Lista 46: zarządzanie oparte na zmianach (change management)

Zmiana staje się stanem zwyczajnym. Zachowanie nie zmienia się samo z siebie. Dlatego też nie można zrezygnować z change management:

- ponowne zdefiniowanie kultury przedsiębiorstwa
- włączenie w to osób, których sprawa dotyczy
- przygotowanie na zmianę bez obaw
- ponowne zdefiniowanie ról i kwalifikacji
- ustalenie nowych struktur
- nadzorowanie procesu podczas (niekończącego się) transponowania

Lista 47: czego potrzebujemy w przyszłości?

- systematyczne myślenie w ujęciu całościowym w procesach i kontaktach
- zdolność do myślenia przeciwnościami i do eksperymentowania
- wspólne rozwiązywanie problemów w obrębie elastycznych struktur
- sterowanie organizacjami poprzez udostępnienie perspektyw
- elastyczna interakcja pomiędzy działami/osobami
- permanentna kontrola i modyfikacje

Lista 48: czego potrzebujemy w przyszłości?

- formy samoorganizacji i samokontroli
- rozwiązywanie konfliktów w poprzek organizacji
- ulepszona sieć informacji
- strategie obchodzenia się z globalizacją
- strategie obchodzenia się ze wzrastającą niepewnością
- management oparty na zaufaniu (tylko ten, kto spodziewa się wiele po sobie samym, może zaufać innym)

Lista 49: kryteria osobowości kierowniczej A

1. ożywiona kooperacja i partycypacja zamiast konfrontacji, nakazu i wyłączenia
2. siła konfliktów i konfrontacji zamiast przymykania oka i upartego dążenia naprzód
3. kreatywność i innowacja zamiast zachowania biurokratycznego
4. myślenie i działanie w ujęciu całościowym zamiast punktualnego decydowania i technicznie-racjonalnego wykonania

Lista 50: kryteria osobowości kierowniczej B

5. tolerancja i opanowanie zamiast innych cech charakteru i odwrotnych stron osobowości
6. mądrość w parze ze skromnością zamiast zawsze wiedzących lepiej arogantów i ignorantów
7. bycie w pełni człowiekiem: życie świadome - myślenie pozytywne - działanie etyczne - zamiast funkcjonować i wegetować w formie zwyczajnego przeżycia na koszt swój i innych

Lista 51: dramat zarządzania

A) **artysta**: wizjonerzy, kreatywni, innowacyjni, lubiący ryzyko, zawsze coś nowego, zwróceni ku człowiekowi

B) **technokraci**: człowiek myślący liczbami, w każdej branży jak w domu, zimny, ludzie powodują koszty lub mają pieniądze na zakupy. Bardzo źli wizjonerzy; nienawidzą artystów

C) **rzemieślnicy**: innowacyjni, żyją tu i teraz, praktyczni, niezawodni, tradycja i postęp, lubią ludzi; znajdują się między artystą a technokrata

Lista 52: idealne zarządzanie

	artysta	
technokrata (bez odpowiedzialności kadrowej)	rzemieślnik	rzemieślnik

- ✓ rozwijanie wizji do kształtowania przyszłości
- ✓ bycie pionierem: kroczyć z przodu, wyznaczać nowe drogi, mieć wizje...
- ✓ ale być również strażnikiem i stale rozwijać

Lista 53: zarządzanie śmiertelne

	technokrata	
technokrata	rzemieślnik	technokrata

- ✓ strach nie buduje produktywnej motywacji
- ✓ obchodzenie się ze strachem: bezpieczeństwo na płaszczyźnie uczuć
- ✓ zdolność do konkurencyjności „tylko” w 20% dzięki racjonalizacji, w 40% dzięki długotrwałych strukturom i najsilniej dzięki motywacji, celom, prezentowanej moralności.....

Lista 54: idealne zarządzanie małymi & średnimi przedsiębiorstwami

technokrata jako doradcapłaskie hierarchie (z dobrym technokrata)....	rzemieślnik	artysta jako przyjaciel
---	--------------------	-------------------------

Lista 55: cztery płaszczyzny prowadzące do sukcesu

1. materialne: bilanse, rachunek kosztów itp.
 2. poruszanie się: przewycięzanie odległości
 3. energia: energia socjalna, motywacja, radość...
 4. duch: orientacja na wartości, nadrzędne cele
- „Sukces odnoszą te przedsiębiorstwa, które mogą gospodarować i zarządzać na 3 i 4 płaszczyźnie.”**

Rezerwy produktywności na 3 i 4 płaszczyźnie są większe niż różnice w kosztach pracy a ich wykorzystanie nie kosztuje żadnych pieniędzy!!!!

Lista 56: przedsiębiorstwo jako wspólnota wiary

Rozwijaj + prowadź przedsiębiorstwo jako wspólnotę wartości: stwórz wspólną chęć poprzez wspólne cele!

- duża tęsknota za duchowością - nowe średniowiecze
- dopuszczenie uczuć: praca z pasją - **energia socjalna**
- od orientacji wewnętrznej do ukierunkowanej na otoczenie: wykorzystać głowy wszystkich pracowników
- włączenie pracowników do wzmacniania siły innowacji
- hobby uczynić zawodem: każdy robi to, co umie najlepiej
- zarządzanie partnerskie, ale konsekwentne: **DAJ PRZYKŁAD SWOIM ŻYCIEM!**

przykłady: przedsiębiorstwo Klinsmann, park Miniatur-Wunderland Hamburg

Lista 57: pracownicy chcą wartości dodanej

niskie koszty społeczne wizerunek firmy	opłacające się cele poważanie; szacunek dla wartości	uznanie elastyczność
kwalfikacje	<u>wynagrodzenie XY</u>	kariera
indywidualność	udział	wykorzystanie firmowego auta
empatia	bezpieczeństwo	panowanie nad czasem

= kto oferuje więcej niż tylko „wynagrodzenie“

Lista 58: partycypacja to nie luksus

- udział gorzką koniecznością sukcesu (przedsiębiorstwa udziałowe)
- pracodawcy jako wyznaczający cel + pracownicy jako współprzedsiębiorcy
- realizacja materialnego + niematerialnego uczestnictwa pracowników
- nowe źródło kapitału + wynagrodzenie z dwóch źródeł
- 97,5% chce udziału; blokada na zarządzaniu średniego szczebla
- wprowadzenie delikatnego ciśnienia od góry + chęć dojrzewania
- cierpliwość może być apatią a niecierpliwość cnotą (patrz starszeństwo i młódzież)

przykład: Rothermann zarządzany z Tajlandii: „jesteśmy szybcy, innowacyjni, mamy najlepszych, płacimy bardzo dobrze i dostarczamy tylko najlepszą jakość”

Lista 59: kultury są ważniejsze niż struktury

Ludzie (klienci + pracownicy) poszukują stałej orientacji (wartości!), ale elastycznych struktur: czasu pracy, wynagrodzenia, samostanowienia, elastyczności, panowania nad czasem, spełnienia

- ✓ indywidualne, elastyczne czasy pracy w ciągu roku lub całego życia
- ✓ kombinacja wielu czynności
- ✓ kształtowanie pracy dopasowane do rodziny
- ✓ odpowiadające osiągnięciom, przejrzyste wynagrodzenie, bez płaskich taryf
- ✓ jasna informacja i intensywne wykorzystanie IT

przykład: LOSCHAG

Lista 60: ten wygrywa, kto pozyskuje dla siebie ludzi“

- bez szans na dolnych płaszczyznach
- pracownicy stają się ekstremalnie deficytowi:
 - problem ilościowy (demografia + przemieszczenia)
 - problem jakościowy (niskie kwalifikacje rzemiosła)
 - rosnąca konkurencja (gospodarka, uniwersytety)
- rosnące wymagania
- rośnie mobilność + przemieszczenia w ujęciu międzynarodowym (walka konkurencyjna o pracowników)
- starsi ludzie stają się potrzebni na dłużej, ale na innych warunkach (treści, częściowe etaty, job-sharing, itp.)
- kobiety są traktowane bardziej fair + ich kwalifikacje są szczególnie poszukiwane; wspomagają „nowe” zarządzanie

- skrzywdzeni będą notować zyski, zyskają zakłady jako „szkoły wyższe ze studiami przez całe życie“
- silne przemieszczenia w dalekim zakresie, więcej pracowników z zagranicy

Przekaz: informacje, przykłady, odgrywanie ról i dyskusja

6 specjalizacja tematyczna : opis na bazie przykładu

Treści: ocena i dalszy rozwój, opis na bazie przykładu

Przekaz: praca grupowa i wspólna ocena

3. Certyfikat

Po ukończeniu seminarium uczestnicy otrzymują certyfikat, w którym podana zostanie tematyka szkolenia (specjalizacje tematyczne) i który zostanie podpisany przez organizację prowadzącą szkolenie.