



*Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*  
Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

**RAPORT Z REALIZACJI ZADAŃ**  
**Wrocławskie Centrum Transferu Technologii**  
**Politechniki Wrocławskiej**

**MODEL WSPARCIA PRACOWNIKÓW MIKRO i MAŁYCH  
FIRM PRODUKCYJNYCH Z WOJEWÓDZTWA  
DOLNOŚLĄSKIEGO  
W ZAKRESIE WDRAŻANIA NOWYCH TECHNOLOGII,  
WPROWADZANIA ZMIAN ORGANIZACYJNYCH W  
PRZEDSIĘBIORSTWIE ORAZ POZYSKIWANIA  
ŚRODKÓW FINANSOWYCH NA WDROŻENIE NOWYCH  
TECHNOLOGII ORAZ WPROWADZANIE ZMIAN W  
ORGANIZACJI.**

*(model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami  
z realizacji drugiego etapu projektu)*

**W RAMACH PROJEKTU WAMP -  
WSPARCIE ADAPTACYJNOŚCI MAŁYCH  
PRZEDSIĘBIORSTW**



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

**WROCLAW, STYCZEŃ 2008 ROK**

### **SPIS TREŚCI**

<b>I. WPROWADZENIE.....</b>	<b>3</b>
1. Cel i zakres dokumentu.....	3
2. Podstawy metodyczne.....	3
3. Charakter badawczy tematu.....	3
4. Przebieg prac.....	5
<b>II. TERMINOLOGIA I SKRÓTY.....</b>	<b>7</b>
1. Definicje i pojęcia.....	7
2. Skróty.....	12
<b>III. OKREŚLENIE GRUPY BENEFICJENTÓW.....</b>	<b>13</b>
1. Zasady wyboru beneficjentów do projektu.....	13
2. Metody klasyfikacji beneficjentów.....	13
3. Zastosowanie metod klasyfikacji do wyboru beneficjentów.....	14
<b>IV. KONCEPCJA MODELI: WDRAŻANIE I STOSOWANIE NOWYCH TECHNOLOGII, ZMIAN W SPOSOBIE ZARZĄDZANIA FIRMĄ ORAZ SPOSOBÓW POZYSKIWANIA FINANSOWANIA NA WDROŻENIA TECHNOLOGICZNE I ORGANIZACYJNE W MŚP.....</b>	<b>14</b>
1. Wprowadzenie.....	14
2. Cel i zakres dokumentu.....	16
3. Prezentacja narzędzia – modelu.....	17
3.1. w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii (Zadanie 3/1).....	17
3.2 w zakresie zmiany w sposobie zarządzania firmą (Zadanie 3/2).....	21
3.3 w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych.....	30
4. Pakiet szkoleniowy – narzędzia praktyczne.....	32
5. Pakiet doradczy – narzędzia praktyczne.....	34
6. Raport.....	37
7. Zagrożenia i problemy, które mogą się pojawić we wdrażaniu modelu oraz sposób przeciwdziałania i ich rozwiązywania.....	40
8. Bibliografia.....	42
<b>V. WNIOSKI Z ANALIZY MŚP.....</b>	<b>44</b>
<b>VI. WYMAGANIA JAKIE STAWIA RYNEK AKTUALNIE NA NIM DZIAŁAJĄCYM NA NIM FIRMĄ W OPARCIU O INNOWACYJNE ROZWIĄZANIA TECHNOLOGICZNE.....</b>	<b>45</b>
<b>VII. WNIOSKI I KIERUNKI DALSZYCH PRAC ANALITYCZNYCH.....</b>	<b>47</b>
<b>VII. ZAŁĄCZNIKI.....</b>	<b>48</b>



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### IV. WPROWADZENIE

#### 1. Cel i zakres dokumentu.

Celem dokumentu jest opisanie i przedstawienie wypracowanego „Modelu wsparcia pozwalającego na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz nowoczesnych technik informacyjno – komunikacyjnych przez małe firmy produkcyjne oraz ich pracowników, zgodnie z ideą społeczeństwa informacyjnego” w zakresie:

- wdrażania i stosowania nowych technologii, w tym możliwości pozyskania środków na zakup technologii; (Strategia Wsparcia 3/1)
- zmiany w sposobie zarządzania firmą; (Strategia Wsparcia 3/2). W tym modelu wypracowano następujące programy: program wsparcia w zakresie wdrażania systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000, program wsparcia w zakresie wdrażania systemu HACCP, program wsparcia w zakresie redukcji kosztów produkcji (Lean Manufacturing oraz Six Sigma),
- pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych; (Strategia Wsparcia 3/3)

Projekt „Partnerstwo na Rzecz Rozwoju W.A.M.P. – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw” zawierający w/w elementy był realizowany w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

#### 2. Podstawy metodyczne.

Zgodnie z metodyką zawartą we wniosku i dokumentach programowych cykl 1 (zakończony Konferencją w dniu 30 listopada 2006) służyć miał stworzeniu koncepcji Modelu, jego wdrożeniu a następnie ocenie. Natomiast cykl 2 rozpoczął się analizą wniosków pochodzących z doświadczeń zdobytych przez WCTT podczas cyklu 1, a następnie przeprowadzone zostały ponownie fazy koncepcyjna, realizacyjna i analityczna. Gotowy do implementacji model powstał na zakończenie cyklu 2.

Niemniej sposób realizacji obu modeli, „przejściowego” i „ostatecznego” zawiera identyczne elementy składowe:

- Identyfikację firm produkcyjnych do uczestnictwa w zadaniu
- Opracowanie strategii wsparcia dla małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania nowych technologii, w tym możliwości pozyskania środków na zakup technologii oraz zmian w zarządzaniu organizacją
- Testowanie strategii wsparcia dla małych firm produkcyjnych (doradztwo i szkolenia)
- Realizacja strategii wsparcia dla małych firm produkcyjnych.

W celu rozpoznania potrzeb przedsiębiorstw w zakresie wdrażania nowych technologii, zmian w sposobie zarządzania firmą oraz pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii przeprowadzono wywiady indywidualne i grupowe,



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

obserwacje i badania własne, badania ankietowe, wizyty eksperta w przedsiębiorstwach, których efekty potwierdziły założenia projektu.

Na podstawie określonych na wstępie badań ustalono zakresy tematyczne szkoleń w ramach podzadań 3/1, 3/2, 3/3, którymi byli zainteresowani przedsiębiorcy, rozszerzając w II cyklu program wsparcia o zagadnienia związane z wprowadzaniem zmian w zarządzaniu organizacją w zakresie redukcji kosztów produkcji (Lean Management i Six Sigma)

### **3. Charakter badawczy tematu.**

Działania realizowane przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej w ramach 1 i 2. cyklu realizacyjnego to zadania 3/1 „Wdrażania i stosowania nowych technologii”, 3/2 „Zmian w sposobie zarządzania firmą” oraz 3/3 „Pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych”, miały charakter badawczy.

Program Wsparcia dla małych firm produkcyjnych a także miejsce wsparcia, czas wsparcia zostały określone po dokładnym zbadaniu i zdefiniowaniu przedsiębiorstw i ich potrzeb.

W momencie tworzenia Strategii Wsparcia nie były znane dokładne potrzeby każdego z przedsiębiorstw, np. na jakim etapie wdrażania systemu jakości ISO 9001:2000 jest dane przedsiębiorstwo. Dopiero przeprowadzone ankiety, wizyty ekspertów w firmach umożliwiły zdefiniowanie potrzeb i miejsca w którym znajduje się dane przedsiębiorstwo. Całkowicie nowym podejściem w wypracowanym modelu jest uprzednia rekrutacja przedsiębiorstw do projektu a następnie opracowanie dokładnych, zgodnych z potrzebami wybranych przedsiębiorstw, programów wsparcia (tj. zakresu konsultacji, tematyki warsztatów szkoleniowych etc.). Istniejące na rynku oferty wsparcia mikro i małych przedsiębiorstw są odmienne: przedsiębiorcy korzystają z ofert doradczo-szkoleniowych firm doradczych, instytucji otoczenia biznesu, które mają do zaoferowania gotowy produkt (np. określone tematy szkoleń). Przedsiębiorcy chcący korzystać z tych programów wybierają ten, który najbardziej odpowiada ich potrzebom, ale nigdy nie będzie to program „skrojony na miarę”.

Podczas realizacji zadań stworzono zarówno metodykę prowadzenia programów szkoleniowo-doradczych, opracowano model „przejściowy” a następnie, przy użyciu odpowiednich narzędzi (głównie opierając się na ankietach od Beneficjentów Ostatecznych, objętych wsparciem) dokonano oceny przydatności wypracowanego modelu, i następnie, w cyklu drugim nieco zmodyfikowano i dopracowano ostatecznie w/w program wsparcia.

Metodyka realizacji projektu została oparta o doświadczenie i najlepsze praktyki dostępne WCTT – min. doświadczenia z wdrożeń systemów jakości, prowadzenia szkoleń i doradztwa oraz współpracy w ramach europejskiej sieci IRC.



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### 4. Przebieg prac.

Każdy z cykli realizacyjnych projektu został podzielony na etapy. Podział ten różni się jednak w poszczególnych cyklach. W cyklu pierwszym, w pierwszym etapie zaplanowano i przeprowadzono szkolenia ogólne (wstępne), a następnie po szkoleniach/ warsztatach szkoleniowych miały miejsce wizyty konsultacyjne, audyty zerowe czy pakiety doradcze w siedzibach firm. W wyniku rozmów z przedsiębiorcami z cyklu I, i przedsiębiorcami, którzy zgłosili chęć udziału w projekcie w drugi cykl zmodyfikowano istniejący podział. Okazało się bowiem, iż przedsiębiorcy nie są zainteresowani ogólnymi (wstępnymi) szkoleniami, które przeważają na rynku (zarówno te dofinansowane jak i komercyjne szkolenia), natomiast są zainteresowani szkoleniami specjalistycznymi. W związku z tym, w cyklu II w pierwszym etapie miały miejsce wizyty konsultacyjne bądź audyty technologiczne a dopiero później, w etapie 2 i 3 odbyły się szkolenia i usługi doradcze, których tematyka dostosowana była do konkretnych potrzeb wybranych firm.

Podział na etapy był uzależniony od zadania, i tak:

Zadanie 3/1 „Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii, w tym możliwości pozyskania środków na zakup technologii” realizowano w 5 etapach:

#### **Cykl I**

Etap 0	Przygotowanie
Etap 1	Szkolenie
Etap 2 i 3	Audit technologiczny i diagnoza stanu przedsiębiorstwa
Etap 4 i 5	Pakiet doradczy

#### **Cykl II**

Etap 0	Przygotowanie
Etap 1 i 2	Audit technologiczny i diagnoza stanu przedsiębiorstwa
Etap 3	Szkolenie
Etap 4 i 5	Pakiet doradczy

Zadanie 3/2 „Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie zmiany w sposobie zarządzania firmą” realizowano w 4 etapach

#### **Cykl I**

Etap 0	Przygotowanie
Etap 1	Szkolenie
Etap 2 i 3	Audit zerowy i diagnoza stanu przedsiębiorstwa
Etap 4	Pakiet doradczy

#### **Cykl II**

Etap 0	Przygotowanie
Etap 1 i 2	Audit zerowy i diagnoza stanu przedsiębiorstwa
Etap 3	Szkolenie



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### Etapy 4      Pakiet doradczy

Powyższy podział na zmodyfikowane etapy w cyklu I i II dotyczy programów wsparcia w zakresie pomocy we wdrażaniu HACCP i ISO 9001:2000. Przedsiębiorstwa, które zgłosiły potrzebę wsparcia w zakresie wdrożenia tych dwóch systemów posiadały już ogólną wiedzę w tym zakresie i oczekiwały bardziej konkretnych informacji na warsztatach. I tak, w zmodyfikowanym podziale w cyklu II, na warsztatach z ISO 9001:2000 czy HACCP eksperci pracowali na przykładach konkretnych firm rozwiązując realnie występujące w tych firmach problemy.

Podział na etapy z cyklu I zachowano jednak dla programu wsparcia w zakresie wdrażania zasad redukcji kosztów produkcji (produkcja ze zmniejszoną ilością zapasów, redukcja marnotrawstwa na podstawie systemu produkcyjnego firmy TOYOTA – Lean Manufacturing) oraz dla programu wsparcia w zakresie redukcji zmienności (zarządzanie jakością, czyli techniki usprawniania jakości – SIX Sigma). Są to programy wsparcia, które każde firma chcąc być konkurencyjną na rynku powinna wdrożyć. Świadomość tego faktu jest wśród właścicieli mikro i małych firm duża, jednak wiedza na temat jest wśród nich znikoma – stąd konieczność przekazania podstawowej wiedzy na szkoleniu, a potem wykorzystania tej wiedzy w czasie konsultacji w siedzibach firm.

Zadanie 3/3 „Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych” prowadzono dwuetapowo w cyklu I, i trójetapowo w cyklu II

#### Cykl I

Etap 0	Przygotowanie
Etap 1	Szkolenie
Etap 2	Pakiet doradczy

#### Cykl II

Etap 0	Przygotowanie
Etap 1	Wizyta w firmie
Etap 2	Szkolenie
Etap 3	Pakiet doradczy

Z każdym z etapów realizacyjnych wiązały się indywidualne problemy do rozwiązania. Wnioski z analizy podsumowano w rozdziale VII i VIII.





## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### V. TERMINOLOGIA I SKRÓTY.

#### 1. Definicje i pojęcia.

Definicje i pojęcia przytoczono na podstawie publikacji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Jak Wdrażać Innowacje Technologiczne w Firmie - Poradnik dla Przedsiębiorców”, Warszawa, 2005, ISBN 83-60009-17-1 oraz normy PN-EN ISO 9000: 2001 „Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia”.

**Aparatura naukowo-badawcza** – zalicza się do niej zestawy urządzeń badawczych, pomiarowych lub laboratoryjnych o małym stopniu uniwersalności i wysokich parametrach technicznych (zazwyczaj wyższych o kilka rzędów dokładności pomiaru w stosunku do typowej aparatury stosowanej do celów produkcyjnych lub eksploatacyjnych). Do aparatury naukowo-badawczej nie zalicza się sprzętu komputerowego i innych urządzeń nie wykorzystywanych bezpośrednio do realizacji prac B+R.

**Audyt** – w szerokim znaczeniu rozumiany jest jako system rewizji gospodarczej i doradztwa ekonomicznego, realizowany przez wyspecjalizowanych ekspertów.

**Audyt technologii** – jest to inwentaryzacja technologicznej bazy firmy (sprzętu komputerowego, oprogramowania, zasobów ludzkich). Pozwala on na ocenę, w jakim miejscu się znajduje firma. Audyt technologii może pomóc zidentyfikować słabe i mocne strony. Jest często określany jako migawka (*snapshot*) infrastruktury technologicznej firmy. Zwykle jest traktowany jako początek działań w kierunku transferu technologii lub wdrożenia innowacji

**Audyt zerowy** – audyt systemu jakości przeprowadzany w przedsiębiorstwach, które dopiero chcą wdrożyć system zarządzania jakością, a który odbywa się wg normy PN-EN ISO 19011:2003 Wytyczne do auditowania systemów jakości.

**HACCP** – (definiowane przez Codex Alimentarius) - Analiza Zagrożeń i Krytyczny Punkt Kontroli (od Hazard Analysis and Critical Control Point). Jest to system przeznaczony do kontroli bezpieczeństwa żywności. Istota HACCP opiera się na: analizie i zapobieganiu powstawania zagrożeń mikrobiologicznych, technologicznych, chemicznych i/lub fizycznych, ich eliminacji, redukcji, lub zapobieganiu intensyfikacji - tak aby nie dopuścić do skażenia produktu.

**Innowacja** – idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa ponieważ jest jakościowo odmienna od dotychczasowych. Innowacje w biznesie obejmują produkty i usługi oraz działania mające na celu doprowadzanie ich do nabywców oraz przekonanie o ich użyteczności. Innowacje stwarzają dla przedsiębiorców i menedżerów korzystne możliwości dokonania istotnych zmian, podjęcia nowej działalności, świadczenia nowych usług i pozyskiwania dzięki temu innowacyjnych nabywców. Sprawdzianem udanej innowacji jest jej powodzenie na rynku.

**Innowacja technologiczna w obrębie procesu** – to przyjęcie technologicznie nowych lub znacząco udoskonalonych metod wytwarzania, w tym sposobów docierania



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

z produktem do odbiorców. Metody te mogą polegać na dokonywaniu zmian w urządzeniach lub w organizacji produkcji, mogą też stanowić połączenie tych dwóch rodzajów zmian lub być wynikiem wykorzystania nowej wiedzy. Metody te mogą mieć na celu produkcję lub dostarczenie technologicznie nowych lub udoskonalonych produktów, które nie mogłyby być wytworzone/dostarczone przy pomocy metod konwencjonalnych. Celem tych metod może też być zwiększenie efektywności produkcji lub dostarczania istniejących produktów.

**Innowacja technologiczna w obrębie produktu lub procesu** – obejmuje wdrożone już produkty i procesy nowe pod względem technologicznym oraz znaczące udoskonalenia technologiczne dotyczące tych produktów i procesów. Innowacja TPP została wdrożona, jeżeli została wprowadzona na rynek (innowacja w obrębie produktu) lub wykorzystana w procesie produkcyjnym (innowacja w obrębie procesu). Innowacje TPP obejmują zespół działań o charakterze naukowym, technologicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym. Firma dokonująca innowacji TPP to firma, która wdrożyła nowe lub znacząco udoskonalone technologiczne produkty lub procesy w brany pod uwagę okresie.

**Innowacyjność** – tempo, zakres kreowania oraz wdrażania innowacji.

**Intensywność innowacji** – wskaźnik stosowany w analizach działalności innowacyjnej przedsiębiorstw (zarówno pojedynczych przedsiębiorstw, jak i całych ich grup wyodrębnianych na podstawie różnorodnych kryteriów) oznaczający relację nakładów na działalność innowacyjną do wartości sprzedaży. W niektórych opracowaniach jako wskaźnika intensywności innowacji używa się również wartości nakładów na działalność innowacyjną przypadającej na jednego zatrudnionego.

**Jednostki badawczo-rozwojowe (JBR)** – państwowe jednostki organizacyjne wyodrębnione pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomiczno-finansowym, tworzone w celu prowadzenia prac badawczych i rozwojowych, których wyniki powinny znaleźć zastosowanie w określonych dziedzinach gospodarki narodowej i życia społecznego. Działają na podstawie ustawy z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych.

**Jednostki rozwojowe** podmioty gospodarcze, zajmujące się działalnością B+R obok swojej podstawowej działalności; prowadzą przede wszystkim prace rozwojowe mające na celu zastosowanie istniejącej już wiedzy, uzyskanej dzięki badaniom podstawowym i stosowanym lub jako wynik doświadczenia praktycznego, do opracowania nowych lub istotnego ulepszenia istniejących materiałów, urządzeń, wyrobów, procesów, systemów czy usług; w przeważającej części są to przedsiębiorstwa przemysłowe posiadające własne zaplecze badawczo-rozwojowe (laboratoria, zakłady i ośrodki badawczo-rozwojowe, działy badawczo-technologiczne, biura konstrukcyjne i konstrukcyjno-technologiczne, zakłady rozwoju techniki, biura studiów i projektów, itp.), a także rolnicze i zootechniczne zakłady, gospodarstwa i stacje doświadczalne, centra naukowo-techniczne, itp.





## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

**Konkurencja** – proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do załatwienia swoich interesów, próbują przedstawić oferty korzystniejsze od innych pod względem ceny, jakości lub innych charakterystyk wpływających na decyzje zawarcia transakcji.

**Konkurencyjność przedsiębiorstw** – jest wynikiem procesów konkurencji zachodzących na rynku, które prowadzą do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi w stosunku do innych podmiotów rynkowych.

**Mały przedsiębiorca** - za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

- zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz
- osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro,

Z kategorii tej wyłączone są przedsiębiorstwa, których 25% lub więcej kapitału lub praw głosu jest kontrolowane bezpośrednio lub pośrednio, wspólnie lub indywidualnie przez jedno lub kilka organów państwowych.

**Nakłady finansowe na działalność innowacyjną** — obejmują nakłady na:

1. Prace badawcze i rozwojowe (B+R) związane z opracowywaniem nowych i ulepszonych produktów (innowacji produktowych) i procesów (innowacji procesowych), wykonane przez własne zaplecze rozwojowe (tzw. nakłady wewnętrzne) lub nabyte od innych jednostek (tzw. nakłady zewnętrzne).
2. Zakup gotowej technologii w postaci dokumentacji i praw (licencji, praw patentowych, ujawnień know-how itp.).
3. Oprogramowanie [koszty zakupu, opracowania (doskonalenia) i adaptacji (aktualizacji)].
4. Zakup i montaż maszyn i urządzeń oraz budowę, rozbudowę i modernizację budynków służących wdrażaniu innowacji.
5. Szkolenie personelu związane z działalnością innowacyjną, począwszy od etapu projektowania aż do fazy marketingu; obejmują one zarówno nakłady na nabycie zewnętrznych usług szkoleniowych, jak i nakłady na szkolenie wewnątrzzakładowe, mogą to być np. koszty kształcenia personelu w zakresie obsługi komputerów związanych z wprowadzanymi innowacjami itp.
6. Marketing dotyczący nowych i ulepszonych produktów, czyli wydatki na wstępne badania rynku, testy rynkowe, przystosowanie produktów do wymogów różnych rynków, reklamę, itp., z wyłączeniem nakładów na organizację sieci dystrybucyjnych dla nowych produktów.
7. Pozostałe przygotowania do wprowadzenia innowacji technicznych, obejmujące w szczególności opracowywanie procedur (w tym kontroli jakości), norm, dokumentacji technicznej (specyfikacji), łącznie z testami końcowymi.

**Produkt nowy pod względem technologicznym** – jest to produkt, którego cechy technologiczne lub przeznaczenie różnią się znacząco od uprzednio wytwarzanych produktów. Innowacje tego rodzaju mogą wiązać się z całkowicie nowymi tech-



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

nologiami, opierać się na połączeniu istniejących technologii w nowym zastosowaniu lub też na wykorzystaniu wiedzy.

**Produkt udoskonalony pod względem technologicznym** – jest to istniejący produkt, którego działanie zostało znacząco ulepszone. Prosty produkt można udoskonalić (w sensie lepszego działania lub niższych kosztów) poprzez wykorzystanie komponentów lub materiałów warunkujących lepsze działanie, natomiast produkt złożony, składający się z szeregu zintegrowanych podzespołów technicznych, można udoskonalić wprowadzając częściowe zmiany do jednego podzespołu.

**Przedsiębiorca** [Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, art. 4.1, Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807]– osoba fizyczna, osoba prawna oraz nie mająca osobowości prawnej spółka prawa handlowego, która zawodowa we własnym imieniu wykonuje i podejmuje działalność gospodarczą.

**Przedsiębiorstwo** – organizacja, która zużywa zasoby, aby wytwarzać dobra i usługi. Przedsiębiorstwo jako biznes istnieje po to, aby tworzyć wartości dla nabywców i rynku oraz zyski będące potwierdzeniem celowości jego działania i podstawą rozwoju. Przedsiębiorstwo jest systemem złożonym z uporządkowanych i wzajemnie powiązanych działów i komórek organizacyjnych, które dążą do osiągania ustalonych celów, podejmując dla ich realizacji autonomiczne decyzje. Przedsiębiorstwo jest formalnie wydzielone pod względem organizacyjnym i własnościowym oraz jest osobą prawną zdolną do wykonywania czynności prawnie określonych. Przedsiębiorstwa mogą tworzyć układy kooperacyjne w formie porozumień kartelowych, układów franchisingowych, aliansów strategicznych i innych. Przedsiębiorstwa różnią się pod względem formy własności (przedsiębiorstwa prywatne, państwowe, komunalne, spółdzielcze), formy prawnej (indywidualny właściciel, spółki osób fizycznych i prawnych), przedmiotu działalności (przedsiębiorstwa wydobywcze, przetwórcze, hurtowe, detaliczne, usługowe), a także ze względu na narodowość właściciela i terytorium działania. (krajowe, zagraniczne, mieszane). P. Drucker wskazuje na trzy wymiary przedsiębiorstwa. Pierwszy, to biznes istniejący po to, by produkować wyniki ekonomiczne poza samym sobą, czyli dla rynku i dla klienta. Drugi, to organizacja oparta na czynniku ludzkim i mająca charakter społeczny, która zatrudnia pracowników, musi im płacić, rozwijać ich, organizować dla ich produktywności i z tego względu wymaga rządzenia ucieleśniając określone wartości i formułując konieczne relacje między władzą a odpowiedzialnością. Trzeci wymiar to przedsiębiorstwo jako instytucja społeczna osadzona w społeczności lokalnej, a więc znajdująca się pod wpływem interesu społecznego. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w dwóch systemach ekonomicznych – zewnętrznym i wewnętrznym. Całą sumę środków dostępnych dla gospodarki wewnętrznej określają wpływy ze sprzedaży swego produktu w gospodarce zewnętrznej. Określa ją więc świat zewnętrzny i rynek. Jednakże wewnątrz, przedsiębiorstwo nie jest gospodarką rynkową. Opiera się na redystrybucji, która produkt, czyli wynik działalności, rozdziela między pracowników, właścicieli i członków społeczeństwa.

**Przedsiębiorstwo innowacyjne** – w rozumieniu metodologii Oslo jest to przedsiębiorstwo, które w badanym okresie – najczęściej trzyletnim – wprowadziło przynajmniej jedną innowację technologiczną: nowy lub ulepszony produkt bądź nowy



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

lub ulepszony proces, będące nowością przynajmniej z punktu widzenia tegoż przedsiębiorstwa.

**Sfera badawczo-rozwojowa** (sfera B+R) – ogół instytucji i osób zajmujących się pracami twórczymi, podejmowanymi dla zwiększenia zasobu wiedzy, jak również dla znalezienia nowych zastosowań dla tej wiedzy.

**Start-up** – spółka nowozakładana lub w bardzo wczesnej fazie rozwoju.

**Strategia** – identyfikacja głównych długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz takiej alokacji zasobów, które są konieczne dla zrealizowania postawionych celów.

**Transfer Technologii** - przekazanie informacji niezbędnych, aby jeden podmiot był w stanie powielać pracę innego podmiotu. Informacja ta występuje pod dwoma postaciami – o naturze technicznej (wiedza inżynierska, naukowa, standardy) oraz procedur (m.in. prawnych, umowy o zachowaniu poufności, patenty, licencje).

**Własność intelektualna** stanowi zespół uprawnień dotyczący praw autorskich oraz tzw. praw pokrewnych. Prawa te zostały zdefiniowane w ustawie z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Przedmiotem prawa autorskiego jest każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, czyli utwór (dzieło).

**Własność przemysłowa**, czyli zespół praw podmiotowych, których przedmiotem są następujące dobra materialne: wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe i usługowe, oznaczenia geograficzne, topografie układów scalonych oraz uprawnienia wynikające z przepisów o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Podstawowym aktem prawnym, który reguluje stosunki z tego zakresu jest ustawa z dnia 30 czerwca 2000 roku – Prawo własności przemysłowej.

**Wynalazek patentowy** – nowe rozwiązanie określonego problemu mające charakter techniczny nie wynikające w sposób oczywisty ze stanu techniki, nadające się do stosowania.

**Wzór przemysłowy** – nowa i posiadająca indywidualnych charakter postać wytworu lub jego części, nadana mu w szczególności przez cechy linii, konturów, kształtów, kolorystykę, strukturę i materiał wytworu oraz przez jego ornamentację. Wzory przemysłowe mają zastosowanie głównie przy podnoszeniu estetyki wyrobów, a nie jak wskazuje nazwa poprawie funkcjonalności. Do czasu wejścia w życie ustawy prawo własności przemysłowej nosiły one nazwę wzorów zdobniczych.

**Wzór użytkowy** – nowe i użyteczne rozwiązanie techniczne, które dotyczy kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci. Na wzory użytkowe udziela się praw ochronnych.

**Znak towarowy** każde oznaczenie, które zostało przedstawione w sposób graficzny służące odróżnieniu towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów tego samego rodzaju innych przedsiębiorstw. Przykładowo taki oznaczeniami mogą być: wyrazy,



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

rysunki, ornamenty, kompozycje kolorystyczne, formy przestrzenne czy też melodie lub inne sygnały dźwiękowe.

**Źródła innowacji** – przyczyny, impulsy, zespoły warunków powodujące powstanie innowacji.

### **2. Skróty.**

**BO** – Beneficjent Ostateczny

**EFS** – Europejski Fundusz Społeczny

**IRC** – *Innovation Realy Centre* (Ośrodek Przekazu Innowacji)

**MŚP** – Małe lub Średnie Przedsiębiorstwa

**PARP** – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

**SZJ** – System Zapewnienia Jakości

**WAMP** - Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw (Program i Partnerstwo na rzecz rozwoju realizujące Program)

**WCTT** – Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### VI. OKREŚLENIE GRUPY BENEFICJENTÓW

#### 1. Zasady wyboru beneficjentów do projektu.

Zgodnie z założeniami zawartymi we wniosku o finansowanie Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP –Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw działania zostały skupione na:

- mikro i małych przedsiębiorstwach produkcyjnych (zgodnie z definicją zawartą w Ustawie o swobodzie działalności gospodarczej),
- z terenu województwa dolnośląskiego,
- z różnych branż,
- działających na rynku powyżej 6 miesięcy,
- planujących wprowadzenie nowych technologii oraz nowych rozwiązań organizacyjnych.

Prowadzone od dłuższego czasu liczne badania nad funkcjonowaniem małych przedsiębiorstw wykazały, że sektor małych przedsiębiorstw cechuje się niższym niż w innych krajach UE stopniem innowacyjności, która decyduje o konkurencyjności na rynku. Stopień innowacyjności łatwo zauważalny jest właśnie w przedsiębiorstwach produkcyjnych, gdzie można łatwo ocenić nowoczesność parku maszynowego, nowatorstwo linii technologicznych, patentów, projektów oraz samego produktu. Uzasadnieniem wyboru tej grupy przedsiębiorstw jako grupy docelowej był fakt, że to właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniają największą liczbę pracowników, dlatego też ich wspieranie jest niezbędne dla polepszenia sytuacji na rynku pracy.

Zainteresowanie właśnie tą grupą wynika z problemów, które zostały dostrzeżone podczas realizacji Działania 1, są to między innymi:

- niski stopień innowacyjności mikro i małych firm związany z brakiem środków na wdrażanie nowych technologii,
- nieznamość korzyści płynących ze stosowania nowych technologii,
- brak chęci korzystania z nowoczesnych rozwiązań z powodu przeświadczenia o wysokich kosztach i skomplikowanych procedurach wdrażania.

#### 2. Metody klasyfikacji beneficjentów.

Beneficjenci Projektu zostali sklasyfikowani do działań na podstawie deklaracji (Załącznik A) składanych podczas dwóch konferencji, pierwszej Konferencji Inauguracyjnej, rozpoczynającej działania Partnerstwa drugiej na zakończenie pierwszego cyklu realizacji projektu, oraz później na podstawie deklaracji przesyłanych jako wynik akcji promocyjno – informacyjnych (takich jak audycje i spoty radiowe, artykuły prasowe, informacje na stronach internetowych dedykowanych sektorowi MŚP).

Konferencja rozpoczynająca działania Partnerstwa, miała na celu zaprezentowanie zaproszonym przedstawicielom firm działania planowane do realizacji. Każdy z partnerów zaprezentował zaproszonym firmom zakres pracy do wykonania w trakcie projektu i korzyści wynikające z tego faktu dla firm. Podczas





## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

konferencji miała miejsce część wystawienniczo-konsultacyjna, w której Partnerzy dokonali bliższej prezentacji działań dla firm oraz wstępnej akwizycji zgłoszeń (zebranie formularzy od zainteresowanych przedsiębiorców). Konferencja na zakończenie I cyklu miała na celu zapoznanie z efektami prac już zrealizowanych oraz nabór przedsiębiorców do II cyklu.

Beneficjenci byli klasyfikowani poprzez:

- Ocenę złożonych formularzy (Załącznik C) ;
- Wizyty w firmach, umożliwiające zweryfikowanie danych zawartych w formularzach;
- Badania ankietowe;
- Wywiady telefoniczne.

Poprzez odpowiedni dobór pytań oraz ich sformułowanie badanie pozwoliło na poznanie problemów i potrzeb małych przedsiębiorstw produkcyjnych, co umożliwiło zaklasyfikowanie każdego z przedsiębiorstw do konkretnego Modelu Wsparcia.

### **3. Zastosowanie metod klasyfikacji do wyboru beneficjentów.**

Rekrutacja pracowników małych firm do projektu prowadzona była w oparciu o zasadę równych szans.

Podczas rekrutacji zwracano uwagę na równy udział kobiet i mężczyzn. Partnerstwo dołożyło starań aby w projekcie uczestniczyła równa liczba kobiet i mężczyzn. Właściciele firm zostali poinformowani żeby przy typowaniu pracowników stosowali zasady równości płci oraz szans. .

Do części projektu realizowanego przez WCTT nie zgłosiła się żadna firma zatrudniająca osoby niepełnosprawne

Dokonując ostatecznej akceptacji grupy beneficjentów ostatecznych zostały uwzględnione wymienione powyżej zasady.

## **IV.KONCEPCJA MODELI: WDRAŻANIE I STOSOWANIE NOWYCH TECHNOLOGII, ZMIAN W SPOSOBIE ZARZĄDZANIA FIRMĄ ORAZ SPOSOBÓW POZYSKIWANIA FINANSOWANIA NA WDROŻENIA TECHNOLOGICZNE I ORGANIZACYJNE W MŚP**

### **4. Wprowadzenie**

Liczba i wartość wprowadzanych innowacji ma istotne znaczenie dla określenia pozycji ekonomicznej danego kraju i funkcji, jakie spełnia on w gospodarce światowej. To znaczenie wzrasta z roku na rok, gdyż wiedza i innowacje są uważane współcześnie za najważniejszy czynnik rozwoju gospodarczego tworzący nowe wartości. Z tego powodu gospodarki krajów intensywnie korzystających z zasobów wiedzy określa się mianem gospodarek opartych na wiedzy.

W budowaniu nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy powinno uczestniczyć całe społeczeństwo, wykorzystując istniejące struktury państwowe, ekonomiczne i





## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

społeczne do tworzenia i wykorzystywania zasobów wiedzy. Dla przedsiębiorcy posiadanie wiedzy w danej dziedzinie stwarza możliwość wykorzystania jej w procesie tworzenia nowych wartości (dóbr) i budowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynku.

Nowoczesne państwo może wspierać przedsiębiorców, ułatwiając im zdobywanie wiedzy poprzez organizację szkoleń, a także przez aktywne uczestnictwo w rozwijaniu nauki i tworzeniu infrastruktury ułatwiającej prowadzenie działalności gospodarczej. Hasła głoszące potrzebę wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej opierającej się na zwiększeniu tempa i zakresu wprowadzanych innowacji oraz rozwoju społeczeństwa wiedzy są obecne w Polsce od wielu lat i jako cel długookresowy nie są kwestionowane. Niestety, hasłom nie zawsze towarzyszy codzienna praktyka systematycznych działań wszystkich uczestników procesów innowacyjnych, dlatego nie wypadamy najlepiej w międzynarodowych ocenach konkurencyjności gospodarki, pozostając w tyle za większością krajów UE.

Realizacja projektu wdrożenia nowej technologii stanowi dla przedsiębiorstwa ogromne wyzwanie, wiąże się z podjęciem wielu istotnych decyzji o charakterze strategicznym. Można je ułożyć w pewien logiczny, uporządkowany ciąg zamierzeń prowadzących do realizacji zasadniczego celu innowacji, którym powinno być podniesienie konkurencyjności firmy na rynku poprzez wykonanie projektu innowacji.

Przebieg procesu wdrażania nowej technologii jest bardzo złożony, a co za tym idzie bardzo kosztowny. Literatura przedmiotu dostarcza wielu mniej lub bardziej złożonych modeli tworzenia i realizacji projektów innowacji technologicznych.

Wyniki badań prowadzonych na firmach podejmujących działania proinnowacyjne pozwoliły na sformułowania ram (określenie warunków) jakie muszą być spełnione, aby firma wdrażająca innowacyjny projekt odniosła sukces. Małe szanse na sukces w obszarze innowacyjności ma firma, która:

- nie ma jasno sformułowanej strategii innowacyjnej,
- ma ograniczone zasoby technologiczne i nie ma planu ich uzupełnienia,
- nie umie prawidłowo zarządzać projektami,
- ma nieliczne kontakty zewnętrzne,
- posiada sztywną, niesprzyjającą zmianom strukturę organizacyjną.

Natomiast zdecydowanie większe szanse na sukces ma firma, która:

- potrafi się skoncentrować na jasno określonych celach strategicznych,
- nawiązała długookresowe kontakty wspierające rozwój technologiczny,
- umiejętnie zarządza projektami,
- posiada kierownictwo wspierające innowacyjność,
- wypracowała klimat sprzyjający innowacjom.

Wszystkie pytane firmy zamierzające wdrożyć nową technologię właściwie wiedzą dokładnie co chcą kupić i mają jasno sprecyzowane potrzeby. Nie odczuwają również potrzeby przeprowadzenia dogłębnej analizy realizowanego projektu, bądź



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

też dostrzegają konieczność przeprowadzenia analiz, ale uważają je za skomplikowane oraz kosztowne.

Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej opierając się na ponad 10-letnim doświadczeniu w tej dziedzinie zaoferowało wybranym firmom szkolenie oraz doradztwo, w taki sposób, aby po zapoznaniu się z modelowymi rozwiązaniami (wskazanymi podczas sesji szkoleniowych) przedsiębiorstwo próbowało dokonać własnej oceny sytuacji i na tej podstawie (przy wsparciu WCTT) starało się stworzyć własny model uwzględniający swoje potrzeby.

Celem działań było zwiększenie innowacyjności małych przedsiębiorstw z Regionu a przez to stymulacja ich adaptacyjności i polepszenie pozycji konkurencyjnej. Odnosi się to nie tylko do konkurencyjności na rynku lokalnym, czy regionalnym ale coraz częściej do aktywizacji i konkurencji firm na rynku globalnym. Przedsiębiorstwa muszą wdrażać nowe technologie, aby nie wypaść z rynku, muszą produkować wyroby bardziej zaawansowane technologicznie, niż np. czynią to Chińczycy (np. firmy z branży tekstylnej powinny wykorzystywać nowoczesne materiały tekstylne). Dla przedsiębiorcy posiadanie wiedzy w danej dziedzinie stwarza możliwość wykorzystania jej w procesie tworzenia nowych wartości i budowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynku.

Nie mniej istotnymi od projektów innowacyjnych polegających na zwiększeniu swojego portfela technologicznego (poprzez transfer technologii) są zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwach, które stosunkowo niewielkim kosztem pozwalają osiągnąć znaczne oszczędności.

## **2. Cel i zakres dokumentu.**

Model wsparcia mikro i małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii, zmiany w sposobie zarządzania firmą oraz pozyskiwania finansowania zawiera:

- Standardowy harmonogram realizacji programu;
- Sposób wyboru grupy docelowej;
- Sposób przygotowania pakietu szkoleniowego;
- Sposób przygotowania pakietu doradczego;
- Sposób prezentacji rezultatów;
- Wytyczne realizacyjne pakietu szkoleniowego;
- Wytyczne realizacyjne pakietu doradczego;
- Szablony kluczowych dokumentów.

Celem modelu jest pomoc instytucjom otoczenia biznesu, chcącym realizować zbliżone projekty (ukierunkowane na wsparcie MŚP z sektora wytwórczego, zawierające pakiet szkoleniowy i doradczy oraz dedykowane wdrożeniom i stosowaniu nowych technologii).



### *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

## **3. Prezentacja narzędzia – modelu.**

### **3.1 w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii (Zadanie 3/1)**

Transfer technologii można określić szerzej jako możliwość nieodpłatnego uzyskania danej technologii na podstawie informacji zawartych w literaturze fachowej, internecie bądź w oferowanych na rynku produktach. W tym przypadku transfer ogranicza się do zastosowania udostępnionej wiedzy przy zastrzeżeniu, że nie można powielać wzorów i parametrów będących przedmiotem ochrony własności intelektualnej, chronionej przez prawo danego kraju albo międzynarodowe prawo patentowe. Źródłem nowych technologii mogą być także pozyskani pracownicy o wysokich kwalifikacjach.

Przed rozpoczęciem komercyjnego procesu transferu technologii nabywca powinien zgromadzić informacje wstępne o potencjalnych oferentach: na jakim poziomie znajduje się ich technologia, jakie mają doświadczenie w danej dziedzinie oraz czy dysponują prawami własności w zakresie objętym projektem. Z kolei sprzedawca technologii ma zapoznać się z warunkami, w jakich działa firma potencjalnego nabywcy. Po takim wstępnym rekonesansie wspólnie powinni uzgodnić zakres i formę projektu oraz warunki jego wdrożenia. Można przewidzieć także szkolenie pracowników nabywcy u dostawcy dla opanowania technologii w miejscu, gdzie została ona opracowana.

W procesie transferu technologii poza podstawowymi partnerami – dawcą i biorcą technologii – są zaangażowani również inni partnerzy, z otoczenia firmy, którzy mogą stymulować pozytywny jego przebieg.

Nabywane przez firmę projekty nowych technologii mogą pochodzić z różnych źródeł, które można podzielić na wewnętrzne (krajowe) oraz zewnętrzne (pochodzące z zagranicy).

Dawcami (sprzedawcami) projektów nowej technologii w kraju mogą być:

- osoby prywatne, wynalazcy będący właścicielami patentów;
- firmy zajmujące się opracowywaniem projektów technologicznych (biura projektowe);
- jednostki badawczo-rozwojowe;
- instytuty PAN;
- instytuty i katedry szkół wyższych;
- parki naukowe, parki technologiczne;
- firmy innowacyjne nastawione na prowadzenie badań i sprzedaż technologii;
- centra nowych technologii.

Przedsiębiorca może zorientować się, jakie są możliwości zakupu projektu korzystając z takich źródeł informacji, jak:

- publikacje w czasopiśmie fachowych;
- branżowe spotkania inicjowane przez organizacje techniczne i organizacje pomostowe, np. zebranie klubu innowacyjnych przedsiębiorstw PARP;
- udział w konferencjach naukowych;
- uczestnictwo w targach;



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- osobiste kontakty z przedstawicielami wymienionych wyżej placówek;
  - internetowe oferty placówek naukowych i osób prywatnych (bazy danych).
- Do wybranej placówki przedsiębiorca może przekazać zapytanie ofertowe, czy istnieje możliwość wspólnych prac nad projektem bądź zgłosić chęć kupna gotowego projektu.

Zakup nowej technologii najczęściej odbywa się w drodze przekazania licencji. Licencja jest rodzajem umowy zawartej pomiędzy dawcą, który jest właścicielem praw autorskich do danego projektu (wynalazku) a nabywcą, który zamierza wykorzystać projekt w działalności produkcyjnej. Nabywając licencję firma kupuje wyłączne – lub częściowe – prawa do wykorzystania projektu. (W przypadku zbycia części praw licencja może być przekazana również innym odbiorcom lub użytkowana przez dawcę).

Decyzja o zakupie licencji wymaga od przedsiębiorcy przeprowadzenia wielu wstępnych analiz. Najważniejsze z nich to:

- badania rynkowe, które mają określić potencjalny rynek na produkty wytwarzane dzięki nowej technologii;
- analiza konkurentów dla określenia własnych możliwości rynkowych;
- ocena poziomu technicznego projektu i stopnia jego nowoczesności;
- ocena statusu dawcy, jego wiarygodności, kondycji ekonomicznej, opinii w branży;
- szacunek przyszłych korzyści ekonomicznych oraz nakładów na zakup licencji;
- ocena ryzyka związanego z ewentualnym niepowodzeniem projektu (trzeba wiedzieć, że ryzyko wzrasta ze stopniem nowości danej innowacji, ale jednocześnie im bardziej nowoczesny projekt, tym prawdopodobieństwo sukcesu większe, choć zdarzają się odstępstwa od tej reguły).

Przeprowadzone analizy dają przedsiębiorcy podstawę do negocjowania warunków zakupu oraz wdrożenia projektu do produkcji.

Przedsiębiorca może również poszukiwać źródeł zakupu technologii za granicą. W krajach zaawansowanych w rozwoju techniki (w krajach Unii Europejskiej) działa wiele firm pracujących nad rozwojem technologii oferujących gotowe projekty, często wraz z urządzeniami do produkcji wyrobów opartych na danej technologii.

W międzynarodowym transferze technologii uczestniczą następujące podmioty:

- właściciele technologii oferujący projekty i pomoc techniczną – poszukują partnerów do zastosowania opracowanych rozwiązań technicznych;
- pośrednicy, doradcy, agencje i agenci handlowi – poszukują partnerów dla autorów technologii;
- promotorzy rozwoju technicznego (np. organizacje techniczne) – dostarczają informacji o źródłach nowych technologii;
- organy rządowe zainteresowane promocją nowych technologii w danym kraju – gromadzą i udostępniają informacje, a także oferują pomoc organizacyjną.



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Przedsiębiorca może dotrzeć do nich wykorzystując dostępne źródła informacji technologicznej. Obecnie informacje o potencjalnych dawcach licencji można uzyskać poprzez udział w targach i pokazach handlowych, kontakty z firmami konsultingowymi, korzystanie z usług biur UNIDO, IRC i innych organizacji, sięganie do literatury fachowej, kontakty ze stowarzyszeniami handlowymi i profesjonalnymi, pomoc z biur handlowych ambasad oraz kontakty z pracownikami naukowymi szkół wyższych i instytutów, którzy dysponują wiedzą na temat stanu danej dziedziny technologii w świecie. Nie do zastąpienia są osobiste kontakty z klientami czy pośrednikami handlowymi z danego kraju.

Dla drobnego przedsiębiorcy poszukiwanie informacji zagranicą jest trudniejsze niż w kraju, gdyż wymaga znajomości języków obcych oraz doświadczenia w kontaktach międzynarodowych. Jednocześnie oferent zagraniczny może okazać się skuteczniejszy w przeprowadzeniu procesu inwestycyjnego oraz dostarczyć technologię o lepszych parametrach technicznych. Chcielibyśmy aby nasz program modelowy umożliwiał przedsiębiorcom przełamanie bariery niewiedzy i niewiary we własne możliwości.

Standardowy harmonogram realizacji programu szkoleniowo-doradczego z zakresu wdrażania i stosowania nowych technologii różnił się w cyklach I i II. W cyklu I wyglądał następująco (model 3/1, wdrażanie nowych technologii):

Etap 0	<b>Przygotowanie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Wybór grupy docelowej,</li><li>– Promocja,</li><li>– Akwizycja zainteresowanych,</li><li>– Selekcja zainteresowanych,</li><li>– Opracowanie szczegółów szkolenia (selekcja tematów, wybór trenerów, itp.)</li><li>– Opracowanie szczegółów pakietu doradczego</li></ul>
Etap 1	<b>Spotkanie z przedsiębiorcami – jednodniowe szkolenie z zakresu transferu technologii w siedzibie WCTT.</b> <b>Przykładowy Program (tematy wykładów):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Zarządzanie technologią,</li><li>- Zarządzanie wiedzą chronioną,</li><li>- Transfer Technologii,</li><li>- Przedstawienie przedsiębiorcom propozycji (programu) wsparcia w zakresie wdrażania nowych technologii oraz pozyskiwania środków w tym zakresie – etapy 2-5,</li><li>- Propozycja udziału w projektach na rzecz wsparcia transferu technologii.</li></ul>
Etap 2	<b>Diagnoza potrzeb i oferty przedsiębiorstwa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Audit technologiczny przeprowadzony w przedsiębiorstwach</li><li>- Sporządzenie raportu z auditu technologicznego będącego</li></ul>





### *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	podstawą do opracowania założeń do strategii rozwoju przedsiębiorstwa.
Etap 3	<p>Analiza stanu przedsiębiorstwa i wyznaczenie potencjalnych ścieżek rozwoju technologicznego</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Opracowanie założeń do strategii rozwoju przedsiębiorstwa,</li><li>- Przekazanie ww. dokumentu przedsiębiorstwu</li></ul>
Etap 4	<p>Inicjacja bezpośrednich działań doradczych w przedsiębiorstwie</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kolejne spotkania w przedsiębiorstwie ewentualnie rozmowa telefoniczna nt. wdrożenia w życie tez Opracowania.</li></ul>
Etap 5	<p>Zamknięcie pakietu doradczego w przedsiębiorstwach</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Doradztwo w przedsiębiorstwach (np. na temat zmian organizacyjnych – patrz Zadanie 1, czy możliwości pozyskiwania środków na nowe technologie – patrz także Zadanie 3)</li></ul>

W cyklu II wprowadzono zmiany w etapach 1-5:

Etap 0	<p>Przygotowanie</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Wybór grupy docelowej,</li><li>- Promocja,</li><li>- Akwizycja zainteresowanych,</li><li>- Selekcja zainteresowanych,</li><li>- Opracowanie szczegółów szkolenia (selekcja tematów, wybór trenerów, itp.)</li><li>- Opracowanie szczegółów pakietu doradczego</li></ul>
Etap 1	<p>Diagnoza potrzeb i oferty przedsiębiorstwa</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Audit technologiczny przeprowadzony w przedsiębiorstwach</li><li>- Sporządzenie raportu z auditu technologicznego będącego podstawą do opracowania założeń do strategii rozwoju przedsiębiorstwa.</li></ul>
Etap 2	<p>Analiza stanu przedsiębiorstwa i wyznaczenie potencjalnych ścieżek rozwoju technologicznego</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Opracowanie założeń do strategii rozwoju przedsiębiorstwa,</li><li>- Przekazanie ww. dokumentu przedsiębiorstwu</li></ul>
Etap 3	<p>Spotkanie z przedsiębiorcami – <u>dwudniowe</u> szkolenie z zakresu transferu technologii, zakres tematyczny szkoleń ściśle dostosowany do</p>





### *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	<p>potrzeb firm zdiagnozowanych w trakcie audytu technologicznego. W trakcie szkolenia poszczególne zagadnienia omawiane na przykładzie konkretnych problemów i potrzeb istniejących w przedsiębiorstwach uczestniczących w projekcie.</p> <p>Przykładowy Program (ogólne tematy wykładów):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Zarządzanie technologią,</li><li>- Zarządzanie wiedzą chronioną,</li><li>- Transfer Technologii,</li><li>- Przedstawienie przedsiębiorcom propozycji (programu) wsparcia w zakresie wdrażania nowych technologii oraz pozyskiwania środków w tym zakresie – etapy 2-5,</li><li>- Propozycja udziału w projektach na rzecz wsparcia transferu technologii.</li></ul>
Etap 4	<p>Inicjacja bezpośrednich działań doradczych w przedsiębiorstwie</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kolejne spotkania w przedsiębiorstwie ewentualnie rozmowa telefoniczna nt. wdrożenia w życie też Opracowania.</li></ul>
Etap 5	<p>Zamknięcie pakietu doradczego w przedsiębiorstwach</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Doradztwo w przedsiębiorstwach (np. na temat zmian organizacyjnych – patrz Zadanie 1, czy możliwości pozyskiwania środków na nowe technologie – patrz także Zadanie 3/3)</li></ul>

### **3.2 w zakresie zmiany w sposobie zarządzania firmą (Zadanie 3/2)**

Wybranim firmom zaoferowane zostało kilka programów doradczo-szkoleniowych w zakresie zmian w sposobie zarządzania firmą. Każda z firm mogła skorzystać z kilku programów.

#### **Lean Manufacturing**

W cyklu I zaproponowano firmom 1-dniowe szkolenie połączone z dyskusją panelową natomiast w cyklu II, po rozmowach z firmami uczestniczącymi w cyklu I, po szczegółowej analizie potrzeb firm zgłoszonych do edycji II, firmom zaproponowano rozbudowane dwudniowe szkolenie.

Szkolenie miało za zadanie przedstawienie możliwości redukcji kosztów produkcji (np. produkcja ze zmniejszoną ilością zapasów, redukcja marnotrawstwa na podstawie systemu produkcyjnego firmy TOYOTA – Lean Manufacturing).

W pierwszej części szkolenia przedstawiono wprowadzenie do redukcji kosztów, zagadnienia związane z kulturą ciągłego doskonalenia, identyfikacją problemów (7 marnotrawstw, 3 M, tablice godzinne, analizy braków, projektowanie gniazd).



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

W drugiej, w celu zachęcenia przedsiębiorstw do dalszego kształcenia, eksperci przedstawili inne możliwości z zakresu Lean Manufacturing, takie jak analizę procesów z wykorzystaniem Mapowania Strumienia Wartości, Lean Manufacturing w produkcji jednostkowej, Lean Manufacturing w usługach i administracji, organizacja stanowisk produkcyjnych etc. W cyklu II, wiedząc już o wielkim zapotrzebowaniu wśród przedsiębiorców na wiedzę z zakresu redukcji kosztów produkcji zaproponowano firmom konsultacje z tych zakresów. Po konsultacjach, eksperci sporządzili raporty potrzeb dla każdej z firm biorącej udział w szkoleniu, w którym znalazły się konkretne zalecenia do wdrożenia wybranych elementów Lean Manufacturing w przedsiębiorstwach. Przedsiębiorcom, którzy wyrazili potrzebę uczestnictwa w kolejnych bardziej zaawansowanych szkoleniach z zakresu Lean Manufacturing, WCTT w zaoferowało, w miarę możliwości, dodatkowe szkolenia lub doradztwo w tym zakresie.

Poniżej przedstawiono schemat szkolenia oraz szczegółowy program opracowany w cyklu I i II przez ekspertów zatrudnionych do realizacji tej strategii (po zbadaniu potrzeb firm).

### Cykl I

Tytuł	Redukcja kosztów produkcji
Cel	Celem szkolenia jest wskazanie na źródła marnotrawstwa w firmie oraz nauka technik jego zwalczania tak, by proces produkcyjny był tańszy, bardziej efektywny i nastawiony na utrzymanie jakości. Wyjaśnienie zasad tzw. szczupłego podejścia. To właśnie ta koncepcja pozwoliła osiągnąć sukces firmom japońskim, a w ostatnich latach poprawić jakość i produktywność firm amerykańskich.
Adresaci	Właściciele przedsiębiorstw, kierownicy działów produkcyjnych, kierownicy działów jakości, inżynierowie produkcji, mistrzowie
Czas trwania	8 godzin lekcyjnych, 1 dzień szkoleniowy
Program	<b>Wykład:</b> Podstawy filozofii szczupłego podejścia Wartość postrzegana oczami klienta Idea eliminacji marnotrawstwa Koncepcja przepływu Ciągłe doskonalenie  Narzędzia i techniki Lean Manufacturing: Przepływ ciągły (przepływ jednej sztuki) Mapowanie strumienia wartości Praca standaryzowana System ssący (kanban, just-in-time) Metoda SMED Koncepcja sterowania wizualnego Autonomizacja



## Wspieranie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	<p>Czas taktu Zarządzanie przepływem materiałów</p> <p>Przykłady wdrożenia wybranych technik Lean Manufacturing w organizacjach Utrzymywanie zmian</p> <p>Dyskusja i konsultacje: - przedstawienie innych zakresów szkoleń, z których uczestnicy mogliby skorzystać w ramach projektu WAMP, - rozmowy z przedsiębiorstwami nt. ich potrzeb dalszego kształcenia w tym zakresie oraz przydatności tej wiedzy w procesie produkcji, - Badania ankietowe (90 min)</p>
Wykładowcy	Eksperti z Politechniki Wrocławskiej

Szczegółowy, rozszerzony (w porównaniu z programem w cyklu I) program DWUDNIOWYCH warsztatów w cyklu II (cel, adresaci, wykładowcy, j.w)

Dzień I, II	
Program	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ciągłe doskonalenie jako element Lean Management</li> <li>Kultura ciągłego doskonalenia <ul style="list-style-type: none"> <li>Sterowanie wizualne</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kultura ciągłego doskonalenia c.d. <ul style="list-style-type: none"> <li>Instrukcje pracy standaryzowanej</li> <li>Rola liderów i pracowników</li> <li>Utrzymanie zmian</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwiązywanie problemów na raporcie A3 <ul style="list-style-type: none"> <li>Identyfikacja problemów (7 marnotrawstw, 3M, tablice godzinne, analiza braków)</li> <li>Analiza przyczyn (5 Dlaczego, Diagram Spaghetti, Diagram Ishikawy, Burza Mózgów, Diagram Pareto)</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwiązywanie problemów na raporcie A3 c.d. <ul style="list-style-type: none"> <li>Projektowanie zmian (Poka-Yoke, projektowanie gniazd, Diagram Ishikawy, Praca Standaryzowana)</li> <li>Wdrażanie zmian (PDCA)</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wprowadzenie do filozofii Lean Manufacturing (Szczupłe Wytwarzanie); założenia, efekty wdrożeń, najlepsze przykłady zastosowań; dobre i złe praktyki - przykłady na filmach i zdjęciach</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacja stanowisk produkcyjnych; marnotrawstwo i jego typy na stanowiskach pracy, metodyka działań</li> </ul>



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	5S (metody i techniki ustanowienia i utrzymania wysokiej jakości stanowiska pracy), przykłady z różnych branż produkcyjnych, ćwiczenia praktyczne
	<ul style="list-style-type: none"><li>Pierwszy i drugi etap 5S; program czerwonych etykiet; wizualizacja w przedsiębiorstwie, zapobieganie błędom, dobra organizacja materiałów na stanowiskach pracy, wymogi ergonomii, najlepsze praktyki przemysłowe - przykłady na zdjęciach i filmach oraz ćwiczenia praktyczne</li></ul>
Program	<ul style="list-style-type: none"><li>metody 5S, sposoby utrzymania czystości i przejrzystości stanowisk pracy, standaryzacja pracy oraz procedur, utrzymanie i doskonalenie systemu; ćwiczenia praktyczne</li></ul>

Istnieje również dla mikro i małych przedsiębiorców możliwość udziału w innych szkoleniach z zakresu Lean Manufacturing współfinansowanych ze środków unijnych (w ramach innych projektów realizowanych przez WCTT). Przykładowym szkoleniem, w którym mogłoby wziąć udział przedsiębiorstwo jest „Symulacja Lean Manufacturing”.

Uczestnicy szkolenia poprzez studia przypadków, szczegółowe informacje dotyczące kluczowych obszarów oraz interakcję z uczestnikami poznali rzeczywistą skuteczność Lean Manufacturing i nauczyli się jak elementy Lean Manufacturing mogą być włączone w ich własnym środowisku pracy. Uczestnicy wytwarzając produkt, w symulowanym systemie wytwarzania, w czasie kilku intensywnych cykli mieli możliwość zobaczenia i zmierzenia skutków wdrożenia do procesu poszczególnych elementów Lean Manufacturing. W skład tych elementów wchodziły: jakość, sterowanie wizualne, just-in-time, system ssący, równoważenie pracy, ciągłe doskonalenie oraz praca zespołowa. Podczas każdej z 4 symulowanych zmian produkcyjnych dokonywane są pomiary skuteczności doskonalonego systemu produkcyjnego za pomocą takich wskaźników jak: koszty bezpośrednie i ogólne, koszty zapasów, koszty braków, koszty materiałowe, koszt jednostkowy, średni czas cyklu produkcyjnego, wskaźnik satysfakcji klienta.

### Six Sigma

Odpowiadając na wielkie zapotrzebowanie mikro i małych firm na szkolenia i konsultacje z zakresu redukcji kosztów produkcji zaproponowano firmom w II cyklu również szkolenia i konsultacje w zakresie Six Sigmy.

#### 1. Opis/charakterystyka przeprowadzonych działań:

Prowadzone w ramach projektu działania, obejmowały jednodniowe szkolenie oraz wizyty o charakterze doradczym w firmach uczestniczących.

##### 1.1 Szkolenie



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Uczestnicy szkolenia poznali charakter strategii Six Sigma, jej zalety, ograniczenia oraz kluczowe czynniki decydujące o powodzeniu wdrożenia. Materiał został dobrany w taki sposób, aby przedstawić możliwie wiele dobrych praktyk funkcjonujących w programie Six Sigma, które mogą zostać przez przedsiębiorstwa zaadoptowane i skutecznie wykorzystywane w oderwaniu od programu Six Sigma.

Program szkolenia zawierał w sobie następujące elementy:

- Wprowadzenie do Six Sigma – czym jest i co może zmienić w przedsiębiorstwie?
  - Geneza i fundamenty programu Six Sigma, Przyczyny popularności programu Six Sigma, Nowa definicja jakości
- Najważniejsze elementy programu Six Sigma
  - Infrastruktura Six Sigma, Model doskonalenia, Nowa miara - „sigma”
- Six Sigma a strategia przedsiębiorstwa
- Organizacja i rozwijanie programu Six Sigma w przedsiębiorstwie
- Projekt Six Sigma - narzędzie doskonalenia procesu:
  - Metodyka DMAIC, Wybór projektów, zarządzanie problemami w przedsiębiorstwie
- Kryteria wyboru liderów programu
  - Six Sigma Black Belt/Green Belt – profil idealnego kandydata, Koncepcja kontraktu, Program Six Sigma jako kuźnia kadr.

### 1.2. Konsultacje/audit technologiczny:

Przeprowadzone konsultacje, miały na celu ocenę możliwości wdrożenia elementów programu Six Sigma w badanych przedsiębiorstwach. Przebiegały one według powtarzalnej formuły:

- Spotkanie z osobami zarządzającymi przedsiębiorstwem (m.in. ogólna prezentacja firmy, dyskusja nt. strategii, definiowania celów, ich dekompozycji, sposobów identyfikowania problemów i zarządzania nimi, wykorzystywanych metod i technik doskonalenia procesów, posiadanej wiedzy i innych zasobów)
- Wizyta w obszarze produkcyjnym (zapoznanie się z realizowanymi procesami/wytwarzanymi produktami, rozpoznanie wykorzystywanych dobrych praktyk, identyfikacja potencjałów)
- Spotkanie podsumowujące (dostrzeżone kluczowe ograniczenia i potencjały, rekomendacje dotyczące wykorzystania dobrych praktyk odpowiadających bieżącym potrzebom przedsiębiorstwa, ocena możliwości wdrożenia elementów programu Six Sigma).



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### **Kształtowanie bezpieczeństwa zdrowotnego w pozyskiwaniu surowców ich przetwarzaniu i obrocie artykułami żywnościowymi (HACCP)**

Program wsparcia w tym zakresie pozwolił przygotować przedsiębiorstwa do wdrożenia systemu HACCP.

W programie szkolenia uczestnicy zdobyli wiedzę o wymaganiach prawnych związanych z bezpieczeństwem zdrowotnym żywności oraz mieli możliwość praktycznego opracowania podstawowej dokumentacji systemu.

Spośród firm uczestniczących w projekcie wybrana została grupa przedsiębiorstw z tej samej (lub podobnej) branży, np. piekarnie i cukiernie, producenci wyrobów garmazeryjnych, producenci opakowań dla przemysłu spożywczego, producenci pasz, producenci mięs, itp.

Dla tej wybranej grupy przedsiębiorstw zostały przeprowadzone nast. działania:

Audit zerowy. Audit zerowy przeprowadzony przez ekspertów z Akademii Rolniczej na miejscu produkcji, w przedsiębiorstwie. Celem auditu było zidentyfikowanie potrzeb przedsiębiorstw w zakresie wdrożenia systemu HACCP, a w związku z tym zakwalifikowanie do kolejnego etapu szkoleniowego (warsztatów).

Warsztaty. Po audicie zerowym zaproponowane zostaną przedsiębiorstwom dwudniowe moduły tematyczne. Każde z tych wybranych przedsiębiorstw może znajdować na innym etapie wdrażania systemu HACCP, tzn. niektóre firmy mogą być już dosyć zaawansowane natomiast inne dopiero zaczynają myśleć o wdrożeniu.

Każdy z modułów obejmuje wprowadzenie do omawianych zagadnień (1 dzień), które w drugim dniu są wykorzystywane do tworzenia dokumentacji systemowej przez wybrane jednostki biorące udział w szkoleniu. Wszystkie 6 modułów obejmowało kompletny program przygotowania i wdrożenia systemu zapewnienia jakości zdrowotnej. Szkolenie zakończyło się przygotowaniem pełnego pakietu dokumentacji niezbędnego do funkcjonowania systemu w wybranej jednostce.

<b>Moduł I – GMP/GHP</b>	<b>Moduł II – HACCP</b>
<u>Część teoretyczna:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>Legislacja w zakresie kształtowania bezpieczeństwa zdrowotnego na wybranych ogniwach łańcucha żywnościowego</li><li>Dobra Praktyka Produkcyjna jako podstawowe narzędzie w kształtowaniu bezpieczeństwa zdrowotnego żywności</li><li>Zasady wdrażania i funkcjonowania GMP/GHP</li></ul> <u>Część praktyczna:</u>	<u>Część teoretyczna:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>Determinanty ryzyka zdrowotnego i charakterystyka zagrożeń w produkcji żywności</li><li>Filozofia, zasady i podstawowe pojęcia systemu HACCP</li><li>Etapy wdrażania systemu HACCP</li></ul> <u>Część praktyczna:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>Przygotowanie Księgi HACCP cz. I (powołanie zespołu i określenie odpowiedzialności jego członków, polityka w zakresie kształtowania</li></ul>





## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

<ul style="list-style-type: none"> <li>Przygotowanie Kodeksu Dobrej Praktyki Produkcyjnej i Higienicznej</li> <li>Zaprojektowanie pakietu instrukcji stanowiących poziom operacyjny dla przyjętych w kodeksie zasad</li> </ul>	<p>bezpieczeństwa zdrowotnego, zakres stosowania systemu, struktura dokumentacji, opis produktów, schematy blokowe)</p>
<b>Moduł III - HACCP</b>	<b>Moduł IV – Audit wewnętrzny – podstawowe + narzędzie weryfikacji systemu</b>
<p><u>Część teoretyczna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Narzędzia wykorzystywane w analizie zagrożeń i identyfikacji krytycznych punktów kontrolnych</li> <li>Określanie limitów krytycznych, tworzenie systemu monitorowania i działań korygujących krytycznych punktów kontrolnych</li> </ul> <p><u>Część praktyczna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Przygotowanie Księgi HACCP cz. II (arkusze szacowania poziomu ryzyka i identyfikacji krytycznych punktów kontrolnych, arkusze monitorowania krytycznych punktów kontrolnych, pętle kontroli jakości, instrukcje monitorowania i działań korygujących)</li> </ul>	<p><u>Część teoretyczna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Główne rodzaje i cele auditów</li> <li>Metodologia prowadzenia auditów wewnętrznych</li> <li>Dokumentowanie auditu</li> </ul> <p><u>Część praktyczna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Przygotowanie procedur systemowych – Audit wewnętrzny i Postępowanie z reklamacjami</li> </ul>
<b>Moduł V – Nadzorowanie dokumentacji</b>	<b>Moduł VI – Szkolenia i Metrologia w systemach zapewnienia jakości zdrowotnej</b>
<p><u>Część teoretyczna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etapy i zasady tworzenia dokumentacji</li> <li>Główne fazy obiegu dokumentów</li> <li>Elementy nadzoru nad dokumentacją</li> </ul> <p><u>Część praktyczna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Przygotowanie procedur systemowych – Nadzór nad dokumentacją i Nadzór nad zapisami</li> </ul>	<p><u>Część teoretyczna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Określanie potrzeb szkoleniowych wybranych grup pracowników</li> <li>Zasady tworzenia wewnętrznego systemu doskonalenia kadr</li> <li>Metrologia w systemie HACCP</li> </ul> <p><u>Część praktyczna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Przygotowanie procedur systemowych –Szkolenie i doskonalenie kadr i Nadzorowanie wyposażenia do kontroli i pomiarów</li> </ul>

## Zarządzanie ochroną środowiska wg modelu ISO 14001



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

W projekcie WAMP zaproponowano również przedsiębiorstwom konsultacje w firmach w zakresie Zarządzania ochroną środowiska wg modelu ISO 14001. Niestety zarówno w cyklu I jak i II nie znalazła się żadna firma chętna do skorzystania z zaproponowanego programu wsparcia.

### System zarządzania jakością ISO 9001:2000

Wybranim przedsiębiorstwom został zaproponowany nieco odmienny w obu cyklach program szkoleniowo-doradczy. W cyklu I program ten wyglądał następująco:

Etap 1	Szkolenie ogólne dla Właścicieli firm i osób odpowiedzialnych za wdrożenie systemu zarządzania jakością
Program szkolenia:	Wprowadzenie do problematyki zarządzania jakością Geneza systemów zarządzania jakością Filozofia jakości (8 zasad jakości, koło Deminga) Model systemu zarządzania jakością wg EN ISO 9001:2000 Wymagania EN ISO 9001:2000 - wprowadzenie Wdrożenie, certyfikacja i utrzymanie systemu zarządzania jakością
Etap 2	Identyfikacja potrzeb szkoleniowych każdej z firm uczestniczących w projekcie w trakcie jednodniowej wizyty w firmie.
	Wynikiem wizyty było zidentyfikowanie obszarów, w których istnieją największe potrzeby w zakresie wiedzy koniecznej do dostarczenia w Etapie 3. Identyfikacja przebiegała wg struktury wymagań normy ISO 9001:2000.
Etap 3	Szkolenia warsztatowe.
Dzień 1	Zarządzanie systemem jakości
Program szkolenia	Ćwiczenia i szczegółowe omówienie wymagań rozdz. 4 normy - Wymagania ogólne (zarządzanie procesowe, nadzorowanie dokumentacji i zapisów)  Ćwiczenia i szczegółowe omówienie wymagań rozdz. 5 normy - Odpowiedzialność kierownictwa (zaangażowanie kierownictwa, polityka i cele jakości, planowanie systemu, odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja, przegląd systemu)  Ćwiczenia i szczegółowe omówienie wymagań rozdz. 6 normy - Zarządzanie zasobami (zarządzanie zasobami ludzkimi, nadzorowanie infrastruktury i środowiska pracy)  Ćwiczenia i szczegółowe omówienie wymagań rozdz. 8 normy - Pomiary, analiza i doskonalenie (pomiary i monitorowanie procesów i wyrobów, badanie zadowolenia



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	klientów, audyty wewnętrzne, nadzorowanie wyrobów / usług niezgodnych, analizy, działania korygujące i zapobiegawcze)
Dzień 2	Szkolenie warsztatowe Realizacja wyrobu / usługi
Program szkolenia	Modelowanie procesów biznesowych w oparciu o wymagania rozdz. 7 normy - Realizacja wyrobu i zidentyfikowane problemy w każdej z firm  Szkolenie będzie obejmowało analizę i zaprojektowanie procedury wybranego procesu wraz z zaprojektowaniem formy i obiegu zapisów jakości w ramach danego procesu.

W cyklu II, po szczegółowej analizie formularzy zapotrzebowania na usługi szkoleniowe wypełnionych przez firmy oraz po rozmowach z nimi, okazało się, iż większość firm w tym cyklu ma już za sobą początkowe etapy przygotowywania dokumentacji ISO, zrezygnowano ze szkolenia wstępnego (ogólnego), na rzecz zwiększonej ilości konsultacji w siedzibach firm.

W cyklu II, program wyglądał następująco:

Etap 1	Identyfikacja potrzeb szkoleniowych każdej z firm uczestniczących w projekcie w trakcie wizyty w firmie.
	Wynikiem wizyty było zidentyfikowanie obszarów, w których istnieją największe potrzeby w zakresie wiedzy koniecznej do dostarczenia w Etapie 3. Identyfikacja będzie przebiegała wg struktury wymagań normy ISO 9001:2000. Każda z firm otrzymała raport z wizyty z dokładnie
Etap 2	Szkolenie warsztatowe
Dzień 1	Zarządzanie systemem jakości
Program szkolenia:	Ćwiczenia i szczegółowe omówienie wymagań rozdz. 4 normy - Wymagania ogólne (zarządzanie procesowe, nadzorowanie dokumentacji i zapisów)  Ćwiczenia i szczegółowe omówienie wymagań rozdz. 5 normy - Odpowiedzialność kierownictwa (zaangażowanie kierownictwa, polityka i cele jakości, planowanie systemu, odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja, przegląd systemu)  Ćwiczenia i szczegółowe omówienie wymagań rozdz. 6 normy - Zarządzanie zasobami (zarządzanie zasobami ludzkimi, nadzorowanie infrastruktury i środowiska pracy)  Ćwiczenia i szczegółowe omówienie wymagań rozdz. 8 normy - Pomiary, analiza i doskonalenie (pomiary i monitorowanie procesów i wyrobów, badanie zadowolenia klientów, audyty wewnętrzne, nadzorowanie wyrobów / usług niezgodnych, analizy, działania korygujące i



### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	zapobiegawcze)
Dzień 2	Realizacja wyrobu / usługi
Program szkolenia:	Modelowanie procesów biznesowych w oparciu o wymagania rozdz. 7 normy - Realizacja wyrobu i zidentyfikowane problemy w każdej z firm  Szkolenie będzie obejmowało analizę i zaprojektowanie procedury wybranego procesu wraz z zaprojektowaniem formy i obiegu zapisów jakości w ramach danego procesu.
Etap 3	Konsultacje w firmach

### **3.3 w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych**

Proponowane działania odpowiadają zapotrzebowaniu małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego. Przebadani podczas realizacji Działania 1 przedsiębiorcy oczekują od instytucji wsparcia biznesu bardziej dostępnej merytorycznie i finansowe oferty doradczej i szkoleniowej jak również pomocy w pozyskiwania środków finansowych na wdrożenie i zakup nowych technologii.

Wychodząc naprzeciw zapotrzebowaniu, w zadaniu 3/3 przygotowano pakiet szkoleniowo-doradczy umożliwiający BO zapoznanie się z możliwościami pozyskania dofinansowania do przedsięwzięć inwestycyjnych i programów zmian organizacyjnych a następnie skorzystanie z doradztwa bezpośrednio ukierunkowanego na rozwiązanie indywidualnych problemów BO.

Pełny plan Pakietu dla cyklu II zawierał:

- Spotkanie w siedzibie Firmy - szkolenie ogólne z możliwości pozyskiwania środków na nowe technologie oraz dokonywanie zmian organizacyjnych połączone z rozpoznaniem Państwa potrzeb w tym zakresie.
- Jednodniowy warsztat szkoleniowy na temat pozyskiwania środków finansowych na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii.
- Jednodniowy warsztat szkoleniowy w zakresie pozyskiwania środków na dokonywanie zmian organizacyjnych.
- Doradztwo w zakresie pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii oraz dokonanie zmian organizacyjnych.

Natomiast w cyklu I pakiet składał się z warsztatów i doradztwa w firmie .

Standardowy plan szkolenia jest taki sam dla obu cykli i przedstawiał się następująco:

	Przedmiot/Temat	Liczba godzin szkolenia
Dzień 1	Prezentacja programu warsztatów	2/3



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	Polityka strukturalna Unii Europejskiej – podstawowe zagadnienia. Pomoc strukturalna w Polsce – podstawy wdrażania. Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego i Europejski Fundusz Społeczny: <ul style="list-style-type: none"><li>• cele i zadania,</li><li>• zakres interwencji funduszu w poszczególnych programach operacyjnych,</li><li>• zasady programowania i wdrażania.</li></ul>	$\frac{2}{3}$
	Nowe Fundusze strukturalne na lata 2007 – 2013 – cele polityki strukturalnej UE. Nowe programy operacyjne: <ul style="list-style-type: none"><li>- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko</li><li>- Program Operacyjny „Innowacyjna gospodarka”</li><li>- Program Operacyjny „Kapitał Ludzki”</li></ul> Program Europejskiej Współpracy Terytorialnej Zasady podziału środków unijnych na lata 2007-2013 Planowane główne zmiany na nowy okres programowania UE (2007-2013) Prezentacja Regionalnego Programu Operacyjnego	$1\frac{1}{3}$
	Dostępne programy wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie dokonywania zmian organizacyjnych Dofinansowanie szkoleń w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego	$\frac{1}{3}$
	Zasady aplikowania, oceny i wyboru projektów doradczych w ramach działania 2.1 Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez doradztwo	$2\frac{2}{3}$
	Omówienie standardowego wniosku aplikacyjnego dla EFRR: <ul style="list-style-type: none"><li>• Generator Wniosków</li></ul> Warsztaty z praktycznego przygotowywania wniosku o dofinansowanie usług doradczych	$1\frac{1}{3}$
	Ocena formalna i merytoryczna sporządzonych wniosków. Zajęcia warsztatowe dotyczące oceny projektów (na bazie rzeczywistych projektów złożonych w okresie 2004-2006)	$\frac{2}{3}$
	Podsumowanie i dyskusja	$\frac{2}{3}$
Dzień 2	<b>Wprowadzenie do programu warsztatów.</b>	$\frac{2}{3}$
	Dostępne programy wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie inwestycji. Prezentacja ogólnych zasad aplikowania do wybranych programów pomocowych	$1\frac{1}{3}$



### *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Logika projektowa oraz podstawy przygotowania projektu – <ul style="list-style-type: none"><li>▪ definiowanie pomysłu projektu</li><li>▪ koncepcja; karta projektu</li><li>▪ matryca logiczna projektu</li><li>▪ projekty techniczne i kosztorysy</li><li>▪ studium wykonalności projektu / biznes plan</li></ul> Dobre i złe praktyki w zakresie ubiegania się o dofinansowanie inwestycji <b>Przykłady projektów które uzyskały dofinansowanie</b>	3
Kształtowanie projektu – Najważniejsze elementy dokumentacji aplikacyjnej. Przygotowanie i omówienie wniosku o dofinansowanie oraz biznes planu modelowego projektu.	1 <sup>2</sup> / <sub>3</sub>
Zasady wykorzystania dotacji Omówienie istotnych zapisów umowy o dofinansowanie Sprawozdawczość: <ul style="list-style-type: none"><li>- wytyczne dla projektodawców i obowiązki związane z monitoringiem zadań współfinansowanych z funduszy europejskich;</li><li>- zasady przygotowania raportów z realizacji projektów (omówienie dostępnych formularzy)</li></ul>	1
Podsumowanie i dyskusja. Rozdanie certyfikatów	2 <sup>2</sup> / <sub>9</sub>

#### **4. Pakiet szkoleniowy Narzędzia praktyczne. Zarządzanie i kształtowanie organizacji szkoleń.**

Uwzględniając założenia projektu oraz własne badania potrzeb edukacyjnych przeprowadzone w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych wykazano, że przygotowywane szkolenia powinny cechować się określonymi założeniami, które należy uwzględnić w przygotowywaniu projektów szkoleniowych. Dotyczy to przede wszystkim czasu trwania szkolenia, miejsca realizacji i termin szkolenia oraz zakres zagadnień, które obejmuje szkolenie.

Wymiar czasowy jest najczęściej narzucany przez kierownictwo przedsiębiorstwa - decyzja ta jest uwarunkowana dostępnymi środkami finansowymi lub tym, na jak długo ludzie mogą opuścić swoje stanowiska pracy. Ze względu na specyfikę działania małych przedsiębiorstw wynikającą z braku personelu mogącego zastąpić osobę delegowaną na szkolenie, organizowane szkolenie powinny być ograniczone w czasie. Oznacza to, że najlepszym rozwiązaniem będą szkolenie jedno lub dwudniowe organizowane poza siedzibą firmy Uczestnicy szkoleń pilotażowych wyrazili w ankietach i wywiadach opinie, że szkolenia krótkookresowe nie stanowią przeszkody w





## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

uczestnictwie w szkoleniu, jeśli jest ono przygotowywane odpowiednio wcześniej, tak aby można było ułożyć harmonogram pracy uwzględniający udział w szkoleniu. Zatem programowanie czasowe szkolenia powinno być dostosowane i skorelowane z możliwościami organizacyjnymi i produkcyjnymi małych firm produkcyjnych

Uczestnicy preferowali szkolenia wyjazdowe, poza siedzibę firmy, do ośrodków zlokalizowanych w innej części województwa. Efektem szkoleń wyjazdowych jest większe zaangażowanie uczestników w szkolenie (brak pokusy wyskoczenia na chwilę do firmy) oraz możliwość wymiany doświadczeń i nawiązania współpracy w innych uczestnikami szkolenia.

W związku z faktem, iż w modelu wypracowanym przez WCTT głównie uczestniczyli właściciele firm oraz osoby ze ścisłego managementu preferowanym terminem był termin weekendowy (piątek – sobota).

Beneficjenci Ostateczni zobligowani byli do potwierdzenia uczestnictwa w szkoleniu, nie później niż 2 tygodnie przed planowanym terminem szkolenia. Potwierdzenie mogło być wysłane faksem lub pocztą elektroniczną.

Organizatorzy dokonują rezerwacji odpowiednich zasobów a następnie w odpowiednich terminach prowadzą postępowanie przygotowawcze. Pomocnym może być w tym przypadku rodzaj „CheckListy”, na której planuje się prace przygotowawcze a następnie notuje postępowanie ich realizacji.

Bezpośrednio przed szkoleniami:

- Przygotowano i rozwieszono plakaty informujące o szkoleniu. Plakaty te rozwieszono tuż przy wejściu i przed salą wykładową.
- Skompletowano materiały szkoleniowe i promocyjne;
- Przygotowano Listę obecności
- Przygotowano (sprawdzono dostawców zewnętrznych) catering;

W dniu szkolenia:

- Przygotowano Recepcję dla gości i uczestników;
- Zebrano podpisy na „Listach obecności”;
- Wydano materiały szkoleniowe i promocyjne itp.;
- Przygotowano catering dla gości i uczestników – uzyskano od uczestników szkolenia potwierdzenie otrzymania świadczeń (catering, nocleg, materiały szkoleniowe etc)
- Poproszono uczestników o wypełnienie Ankiety oceniającej jakość szkolenia.
- Wydano uczestnikom zaświadczenia/certyfikaty uczestnictwa w szkoleniu

Formularze potwierdzenia otrzymania świadczeń, certyfikatu uczestnictwa, raportu po odbytych szkoleniu oraz wzór Ankiety oceny szkolenia znajdują się w, odpowiednio Załącznikach D, E, F, G.

### **Ocena.**

Na podstawie ankiet otrzymanych od uczestników dokonano analizy przydatności szkolenia do potrzeb BO, zgodność z oczekiwaniami, najsilniejsze i najsłabsze strony zrealizowanego szkolenia.



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### **5. Pakiet doradczy. Narzędzia praktyczne**

#### ***Z zakresu wdrażania i stosowania nowych technologii,***

Prezentacja prostych i łatwych do zastosowania narzędzi praktycznych, które umożliwiają przygotowanie programu doradczego w firmie.

Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej od roku 2000 pełni funkcję koordynatora sieci *IRC West Poland* – pomagając przedsiębiorstwom z Polski Zachodniej w nawiązywaniu kontaktów biznesowych i pozyskiwaniu (lub zbyciu) technologii. Od roku 2005 poszerzyliśmy nasze usługi o doradztwo z zakresu transferu technologii realizowanego na poziomie lokalnym. W ramach projektu WAMP zaoferowaliśmy BO dostęp do krajowego i europejskiego rynku technologii poprzez promowanie ich osiągnięć technologicznych w Polsce i Europie oraz identyfikowanie i pomoc w pozyskiwaniu potrzebnych im rozwiązań technicznych, organizacyjnych i finansowych.

Wyniki badań prowadzonych na firmach podejmujących działania proinnowacyjne pozwoliły na sformułowania ram (określenie warunków) jakie muszą być spełnione aby firma wdrażająca innowacyjny projekt odniosła sukces. Małe szanse na sukces w obszarze innowacyjności ma firma, która:

- nie ma jasno sformułowanej strategii innowacyjnej,
- ma ograniczone zasoby technologiczne i nie ma planu ich uzupełnienia,
- nie umie prawidłowo zarządzać projektami,
- ma nieliczne kontakty zewnętrzne,
- posiada sztywną, niesprzyjającą zmianom strukturę organizacyjną.

Natomiast zdecydowanie większe szanse na sukces ma firma, która:

- potrafi się skoncentrować na jasno określonych celach strategicznych,
- nawiązała długookresowe kontakty wspierające rozwój technologiczny,
- umiejętnie zarządza projektami,
- posiada kierownictwo wspierające innowacyjność,
- wypracowała klimat sprzyjający innowacjom.

Decyzja o transferze technologii wymaga od przedsiębiorcy przeprowadzenia wielu wstępnych analiz. Najważniejsze z nich to:

- badania rynkowe, które mają określić potencjalny rynek na produkty wytwarzane dzięki nowej technologii;
- analiza konkurentów dla określenia własnych możliwości rynkowych;
- ocena poziomu technicznego projektu i stopnia jego nowoczesności;
- ocena statusu dawcy, jego wiarygodności, kondycji ekonomicznej, opinii w branży;
- szacunek przyszłych korzyści ekonomicznych oraz nakładów na zakup licencji;
- ocena ryzyka związanego z ewentualnym niepowodzeniem projektu (trzeba wiedzieć, że ryzyko wzrasta ze stopniem ze stopniem nowości danej innowacji, ale jednocześnie im bardziej nowoczesny projekt, tym prawdopodobieństwo sukcesu większe, choć zdarzają się odstępstwa od tej reguły).



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

W ramach pakietu doradczego zaproponowano pomoc przy formułowaniu strategii innowacji, pamiętając, że powinna się ona mieścić w ogólnej strategii rozwoju firmy. W tych przedsiębiorstwach (BO), gdzie nie funkcjonuje strategia rozwoju, starano się zachęcić najwyższe kierownictwo do jej sformułowania.

Formułowanie Strategii innowacji opiera się na trzech głównych działaniach:

- analizie obecnej pozycji firmy,
- wyborze strategii innowacji,
- wdrożeniu strategii innowacji.

Konsultanci Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii przeprowadzili audyty technologiczne w wyselekcjonowanych przedsiębiorstwach, wynikiem audytu a następnie analizy były wytyczne do Strategii, które to wytyczne przekazano (w postaci Opracowania, Załącznik L) BO uczestniczącym w projekcie WAMP.

Zasadniczym przedmiotem transferu technologii jest projekt, który powinien zawierać zestaw wszystkich informacji niezbędnych dla praktycznego zrealizowania idei i rozwiązań technicznych składających się na daną technologię. Treść i forma projektu stanowią główny przedmiot uzgodnień w trakcie transferu technologii. Zależą one od uwarunkowań i zwyczajów inżynierskich przyjętych w danej dziedzinie techniki i dlatego trudno jest formułować szczegółowe wymagania co do zawartości projektu.

Przedsiębiorstwa, które przystąpiły do projektu uzyskały podczas etapu doradczego wiedzę, która pozwoli im samodzielnie sformułować strategię innowacji, a następnie w oparciu o nią kolejno realizować projekty innowacyjne (transferu technologii).

### ***Z zakresu zmian w sposobie zarządzania firmą***

W ramach Projektu WAMP zaoferowano firmom następujące programy wsparcia:

- Program wsparcia z zakresu redukcji kosztów produkcji (Lean Manufacturing, Six Sigma, Z uwagi na to, że uczestnikami są niewielkie przedsiębiorstwa zatrudniając od zera do 50 osób program szkolenia musi zostać odpowiednio zmodyfikowany do ich potrzeb. Zaoferowano przedsiębiorstwom doradztwo z wybranych elementów Lean Manufacturing i Six Sigma),
- Program wsparcia w zakresie wdrożenia systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000,
- Program wsparcia w zakresie wdrożenia systemu HACCP.

Wynikiem wizyt doradców z Lean Management, ISO czy Lean Management był dokument przygotowany dla każdej z firm „Opracowanie programu wsparcia dla firmy X, z zakresu *odpowiednio* ISO/HACCP/Lean Manufacturing/Six Sigma” (Załącznik nr M)

### ***Z zakresu pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych***



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Podczas usługi doradczej przedstawiano możliwości uzyskania wsparcia ze środków funduszy strukturalnych w latach 2007 – 2013. Dodatkowo - wraz z firmą - tworzono w zależności od aktualnej sytuacji biznes plan, wnioski o dofinansowanie z funduszy strukturalnych, weryfikowano wnioski lub sporządzano dokumentację w celu rozliczenia otrzymanej wcześniej dotacji.

Usługa doradcza miała formę oraz charakter prezentacji ze szczególnym uwzględnieniem strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz potrzeb inwestycyjnych prowadzących do wzrostu konkurencyjności na jednolitym rynku europejskim.

Usługa doradcza standardowo przebiegała w oparciu o niżej przedstawiony program:

1. Proces integracji i polityka strukturalna Unii Europejskiej.  
Fundusze Unii Europejskiej w okresie 2007 – 2013.  
Jak finansować innowacje technologiczne?  
Zasady promocji i wizualizacji w ramach SPO – WKP.
2. Zasady i etapy procesu ubiegania się o dotacje z funduszy strukturalnych.  
Fundusze strukturalne dla przedsiębiorstw i zasady ich funkcjonowania.  
Prawidłowa struktura wniosku o dotację i najczęściej popełniane błędy.
3. Procedura oceny wniosków; przykłady projektów zrealizowanych; biznes plan.  
Zasady i etapy weryfikacji wniosków oraz ich ocena.  
Istota i rola Biznes Planu.  
Zasady rozliczania dotacji.

### ***Analiza potrzeb doradczych,***

Przedsiębiorstwa, które złożyły deklarację przystąpienia do Projektu zostały poproszone o przesłanie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie (Załącznik C). Jeżeli Przedsiębiorstwo uczestniczyło już w części szkoleniowej, nie wypełniało ankiety повторно.

Na podstawie otrzymanych ankiet przygotowane zostały - wspólnie z ekspertami, mającymi świadczyć usługi na rzecz BO - programy doradcze, do zrealizowania w przedsiębiorstwach biorących udział w Projekcie.

### ***Instrukcja sposobu postępowania,***

Eksperti, pod nadzorem Personelu Partnerstwa realizowali usługę w zakresie i terminie przewidzianym umową i uzgodnionym z BO.

W przypadku auditu technologicznego lub auditu zerowego SZJ (zadania 3/1 i 3/2) zalecało się korzystanie ze standardowych zestawów pytań auditowych, przykładowe dwie listy pytań do uproszczonego i pogłębionego auditu technologicznego przedstawiono w załącznikach (odpowiednio) – Załączniki H,I,



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Dane z auditu technologicznego i zerowego (zadania 3/1 i 3/2) poddano analizie, która prowadziła do sformułowania tez i założeń do Strategii rozwoju technologii w przedsiębiorstwie lub założenia do wdrożenia SZJ. Formę raportu z auditu technologicznego zawierającego wytyczne do Strategii przedstawiono w załączniku (Załącznik M).

Zalecało się aby dostarczenie raportu zostało połączone z prezentacją kluczowych jego punktów i wniosków. Raporty i opracowania zostały przesłane do BO i jednocześnie ustalono termin spotkania, na którym Raport został omówiony przed przystąpieniem do dalszych działań.

Po zapoznaniu się BO z Opracowaniem (zadania 3/1 i 3/2) Ekspert kontaktował się z BO i uzgadniał termin wizyty a następnie prowadzi działania doradcze (w zakresie i formie wynikającej z profilu projektu oraz uzgodnionej między Partnerem a BO).

Po wykonaniu działań doradczych (zadania 3/1, 3/2 i 3/3) Ekspert zobowiązany był uzyskać potwierdzenie wykonania usługi na standardowym formularzu (Załącznik J).

### **Ocena.**

Po wykonaniu działań doradczych (zadania 3/1, 3/2 i 3/3) przedstawiciel Partnera kontaktował się z BO celem uzyskania opinii nt. wykonanej usługi/usług. Opinie zbierano w formie wywiadu (telefonicznego) oraz w sposób standaryzowany, tj. w postaci ankiet.

Przykład ankiety oceniającej usługę i eksperta załączono do niniejszego opracowania (Załącznik K)

Wyniki analizy ankiet stały się częścią Raportu podsumowującego program doradczy.

## **6. Raport z działań, wg wypracowanych 3 modeli wsparcia, łącznie dla Cyklu I i II.**

### **Model 1. Strategia Wsparcia dla małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania nowych technologii, w tym możliwości pozyskania środków na zakup technologii, cykl I i II łącznie**

Etap 1 (Cykl 1)	Spotkanie z przedsiębiorcami – jednolodne szkolenie z zakresu transferu technologii w siedzibie WCTT (20.07.2006 r.) Program: <ul style="list-style-type: none"><li>- Zarządzanie technologią,</li><li>- Zarządzanie wiedzą chronioną,</li><li>- Transfer Technologii,</li><li>- Przedstawienie przedsiębiorcom propozycji (programu) wsparcia w zakresie wdrażania nowych technologii oraz pozyskiwania środków w tym zakresie – etapy 2-5,</li><li>- Propozycja udziału w innych projektach.</li></ul>
--------------------	---





## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	W spotkaniu wzięło udział <b>6</b> firm produkcyjnych.
<p>Etap 2 (Cykl 1)</p> <p>Etap 1 (Cykl 2)</p>	<p>- Audit technologiczny przeprowadzony w przedsiębiorstwach</p> <p>- Sporządzenie raportu z auditu technologicznego będącego podstawą do opracowania założeń do strategii rozwoju przedsiębiorstwa.</p> <p>Audity przeprowadzono w <b>10</b> przedsiębiorstwach, w cyklu I i <b>20</b> auditów w cyklu II. <b>Łącznie w obu cyklach audity przeprowadzono w 30 firmach.</b></p>
<p>Etap 3 (Cykl 1)</p> <p>Etap 2 (Cykl 2)</p>	<p>- Opracowanie założeń do strategii rozwoju przedsiębiorstwa,</p> <p>- Przekazanie ww. dokumentu przedsiębiorstwu</p> <p><b>10</b> przedsiębiorstw otrzymało raport „Założenia do strategii rozwoju przedsiębiorstwa”, w cyklu I i <b>20</b> przedsiębiorstw w cyklu II. <b>Łącznie w obu cyklach opracowania założeń do strategii rozwoju przedsiębiorstwa przekazano do 30 przedsiębiorstw.</b></p>
<p>Etap 4, 5 (Cykl 1)</p> <p>Etap 4, 5 (Cykl 2)</p>	<p>-Kolejne spotkania w przedsiębiorstwie ewentualnie rozmowa telefoniczna nt. wdrożenia w życie tez „Opracowania założeń do strategii rozwoju przedsiębiorstwa”</p> <p>Spotkania/rozmowy odbyły się w 10 przedsiębiorstwach w cyklu I i 20 w cyklu II. <b>Łącznie w obu cyklach porady nt. wdrożenia w życie tez Opracowania Założeń do strategii rozwoju przedsiębiorstwa” otrzymało 30 przedsiębiorstw.</b></p>
Etap 3 (Cykl 2)	Szkolenie „Transfer Technologii i Zarządzanie Własnością Intelektualną” szkolenie odbyło się w dniach 22-23 października 2007, udział w nim wzięło <b>11 przedsiębiorców z 9 firm.</b>

### Model 2. Strategia Wsparcia dla małych firm produkcyjnych w zakresie zmiany w sposobie zarządzania firmą, cykl I i II łącznie

- Przedsiębiorstwom, po przeanalizowaniu ich potrzeb zaoferowano kilka programów doradczo-szkoleniowych w zakresie zmian w sposobie zarządzania firmą. Każda z firm mogła skorzystać z kilku programów;

	<b>Program wsparcia w zakresie wdrażania systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000:</b>	
	<p>Etap 1 (Cykl 1)</p>	<p>-Szkolenie wstępne w zakresie ISO 9001:2000 (5.07.2006r).</p> <p>-Na szkoleniu uzgodniono terminy wizyty eksperta w przedsiębiorstwach (etap 2. programu).</p> <p>Szkolenie wstępne odbyło się wyłącznie w cyklu I i wzięło w nim udział 10 przedsiębiorstw produkcyjnych.</p>
	<p>Etap 2 (Cykl 1)</p> <p>Etap1</p>	<p>- Identyfikacja potrzeb szkoleniowych każdej z firm uczestniczącej w programie – jednodniowa wizyta</p> <p>- Wynik wizyty to zidentyfikowanie obszarów, w których istnieją największe potrzeby w zakresie wiedzy koniecznej do dostarczenia w Etapie 3. Identyfikacja</p>





## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	(Cykl 2)	<p>przebiegała wg struktury wymagań normy ISO 9001:2000.</p> <p>Wizyty odbyły się w 5 przedsiębiorstwach w cyklu I i w 12 przedsiębiorstwach w cyklu II. <b>Łącznie w obu cyklach wizyty doradcze miały miejsce w 17 przedsiębiorstwach produkcyjnych.</b></p>
	<p>Etap 3 (Cykl 1)</p> <p>Etap 2 (Cykl 2)</p>	<p>- Szkolenie warsztatowe „Zarządzanie systemem jakości”;</p> <p>- Szkolenie warsztatowe „Realizacja wyrobu/usługi”.</p> <p>(19-20 października 2006r; 28-29 września 2007)</p> <p>W cyklu I każdym szkoleniu wzięło udział 7 przedsiębiorców z 5 firm, w Cyklu II 16 przedsiębiorców z 11 firm uczestniczących w projekcie. <b>Łącznie w cyklu I i II, w szkoleniach wzięło udział 23 przedsiębiorców z 16 firm.</b></p>
	Etap 3 (Cykl 2)	Konsultacje w firmach
	<p><b>Program wsparcia w zakresie wdrażania systemu HACCP:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Program ma na celu pomóc wybranym przedsiębiorstwom z tej samej branży (przy wdrażaniu systemu HACCP.</li> <li><input type="checkbox"/> W programie uczestnicy zdobyli wiedzę o wymaganiach prawnych związanych z bezpieczeństwem zdrowotnym żywności;</li> <li><input type="checkbox"/> Program zakończył się przygotowaniem pełnego pakietu dokumentacji niezbędnego do funkcjonowania systemu w wybranych firmach.</li> </ul>	
	<p>Etap 1 (Cykl 1)</p> <p>Etap 1 (Cykl 2)</p>	<p>Audit zerowy - przeprowadzony na miejscu produkcji, w przedsiębiorstwie. Cel auditu to zidentyfikowanie potrzeb przedsiębiorstw w zakresie wdrożenia systemu HACCP, zorientowanie się, na jakim etapie dane przedsiębiorstwo jest, jeżeli chodzi o wdrożenie systemu HACCP, a w związku z tym zakwalifikowanie do kolejnego etapu szkoleniowego (warsztatów).</p> <p>W cyklu I audyty odbyły się w 3 przedsiębiorstwach, w cyklu II w 8 przedsiębiorstwach z branży spożywczej. <b>Łącznie w obu cyklach audyty przeprowadzono w 11 małych firmach produkcyjnych.</b></p>
	<p>Etap 2 (Cykl 1)</p> <p>Etap 2 (Cykl 2)</p>	<p>Warsztaty szkoleniowe „Praktyczne wdrażanie systemu HACCP w przemyśle spożywczym – warsztaty szkoleniowe”( 29-30 sierpnia 2006; 7-8 września 2007).</p> <p>W cyklu I, w warsztatach wzięło udział 8 osób, z 3 firm, natomiast w cyklu II -11 osób z 6 firm produkcyjnych. <b>Łącznie w obu cyklach w warsztatach uczestniczyło 19 osób z 9 firm produkcyjnych.</b></p>
	<p>Etap 3 (Cykl 1)</p> <p>Etap 3 (Cykl 2)</p>	Konsultacje dla przedsiębiorstw z zakresu systemu HACCP (przygotowania dokumentacji do wdrożenia systemu), ilość w miarę potrzeb przedsiębiorstw
	<p><b>Program wsparcia w zakresie Redukcji kosztów produkcji – Lean manufacturing:</b></p>	
	Etap 1 (cykl 1)	Spotkanie – jednodniowe szkolenie „Aspekty redukcji kosztów, poprawy jakości oraz skracania czasów realizacji z wykorzystaniem koncepcji Lean Management” <sup>4</sup>



### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	<b>Etap 1 (cykl 2)</b>	(25 października 2006r) Jednodniowe szkolenie miało miejsce w cyklu I, uczestniczyło w nim 8 przedsiębiorców z 6 firm.  W cyklu II przeprowadzono dwudniowe warsztaty „Lean manufacturing – redukcja kosztów produkcji” (16-17 listopada 2007). W warsztatach, w II cyklu uczestniczyło 13 przedsiębiorców z 9 firm. <b>Łącznie w obu cyklach, w obu szkoleniach udział wzięło 21 przedsiębiorców z 15 firm produkcyjnych z Dolnego Śląska.</b>
	<b>Etap 2 (Cykl 2)</b>	Konsultacje dla przedsiębiorstw w zakresie wdrożenia zasad „Lean Manufacturing”, oraz opracowanie w ich wyniku założeń do wdrożenia też Lean Manufacturing przeprowadzono i przygotowano <b>dla 8 przedsiębiorstw produkcyjnych</b> (tylko w cyklu II).
	<b>Program wsparcia w zakresie redukcji kosztów produkcji, doskonalenia procesów w organizacji – Six Sigma:</b>	
	<b>Etap 1 (cykl 2)</b>	Spotkanie – jednodniowe szkolenie „Wprowadzenie do Six Sigma – czym jest i co może zmienić w przedsiębiorstwie” (15 października 2007r) <b>Jednodniowe szkolenie miało miejsce w cyklu II, uczestniczyło w nim 9 przedsiębiorców z 9 firm.</b>
	<b>Etap 2 (Cykl 2)</b>	Konsultacje dla przedsiębiorstw w zakresie wdrożenia zasad Six Sigma, oraz opracowanie w ich wyniku założeń do wdrożenia też Six Sigma przeprowadzono i przygotowano <b>dla 5 przedsiębiorstw produkcyjnych</b> (tylko w cyklu II).

#### Model 3. Strategia Wsparcia dla małych firm produkcyjnych w pozyskiwaniu środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych:

<b>Etap 1 (Cykl 1)</b>  <b>Etap 1 (Cykl 2)</b>	Spotkanie w przedsiębiorstwie – jednodniowe spotkanie/szkolenie ogólne z możliwości pozyskiwania środków na nowe technologie oraz dokonywanie zmian organizacyjnych połączone z rozpoznaniem potrzeb w tym zakresie (tzn. na jaki cel dana firma chciałaby zawnioskować o dofinansowanie/dotacje). Po tym szkoleniu eksperci opracowali programy warsztatów szkoleniowych oraz materiały szkoleniowe.  W cyklu I spotkania odbyły się w 12 firmach, w cyklu II w 21 firmach. <b>Łącznie w obu cyklach wizyty konsultacyjne przeprowadzono w 33 firmach produkcyjnych z Dolnego Śląska.</b>
<b>Etap 2 (Cykl 1)</b>  <b>Etap 2 (Cykl 2)</b>	W cyklu I i II miały miejsce dwudniowe warsztaty szkoleniowe na temat „Pozyskiwania środków finansowych na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii i na dokonywanie zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie”. Na to spotkanie zaproszono firmy, które podczas pierwszego spotkania wyraziły chęć ubiegania się o środki unijne na zakup nowej technologii bądź wdrożenie ISO, HACCP, Lean Manufacturing etc.(16-17 września 2006, 7-8 grudnia 2007).  W cyklu I, w warsztacie szkoleniowym wzięło udział 15 osób z 11 firm, w cyklu II -



### *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	19 przedsiębiorców z 16 firm.  <b>Łącznie w obu cyklach wizyty konsultacyjne przeprowadzono w 33 firmach produkcyjnych z Dolnego Śląska.</b>
<b>Etap 3 (Cykl 1)</b> Etap 3 (Cykl 2)	Doradztwo (rozmowa telefoniczna lub wizyta w firmie) w zakresie pozyskiwania środków na nowe technologie oraz dokonywania zmian organizacyjnych dla przedsiębiorstw objętych programem.

#### **7. Zagrożenia i problemy, które mogą się pojawić we wdrażaniu modelu oraz sposób przeciwdziałania i ich rozwiązywania.**

W projekcie uczestniczyły aktywnie zazwyczaj małe, rodzinne firmy. Firma musi widzieć duże możliwości skorzystania ze pakietu doradczo-szkoleniowego, albo bardzo być zainteresowana tematem żeby wziąć udział w szkoleniu. Tego problemu nie mają większe firmy zatrudniające ok. 20 osób, które bardzo chętnie korzystały proponowanych programów wsparcia. Dlatego też dużą wagę należy przyłożyć do ODPOWIEDNIEJ promocji Programu.

Problem pierwszy to udział w szkoleniu – firmy zatrudniają mało pracowników, w związku z tym każdy zatrudniony w firmie ma wiele zadań i funkcji. Dlatego udział w całodniowym szkoleniu, a czasem 2 dniowym jest dla BO problematyczny. Dla 5 osobowego przedsiębiorstwa udział 2 osób w 2 dniowym szkoleniu jest problemem. Dodatkowo, pomimo wyjazdu na szkolenie uczestnicy nie mogą się skupić na zawartości merytorycznej, zmuszeni są do odbierania telefonów. Chęć porannego "zajrzenia do firmy" może skutkować spóźnieniami.

Problem kolejny to zdarzające się, rzadko co prawda, przypadki przysyłania na szkolenie innych osób, niż wcześniej zgłoszone.

Często firmy nie dowierzały również, że działania Programu są nieodpłatne. Do końca obawiały się, że na koniec mogą zostać obciążeni wysokimi kosztami. To może wydać się irracjonalne ale wielu Partnerów miało podobne obserwacje. Z drugiej strony jako organizatorzy często byliśmy stawiani w sytuacji, kiedy przedstawiciel firmy nie zjawiał się na szkoleniu nie informując nas o tym wcześniej a po zapytaniu o przyczynę otrzymywaliśmy informację że „nic się nie stało bo szkolenie było za darmo”.

Największym problemem operacyjnym jest konieczność wypełniania dziesiątek formularzy. Firmy się tego „boją” albo są tym znudzone. Biurokracja jest męcząca dla firm, bo nie chcą tracić czasu na wypełnianie stale tych samych pól na formularzach: imię, nazwisko, firma, PESEL itp. i tak przed każdym działaniem. Również konieczność legitymowania się aktualnym wyciągiem z KRS jest dla nich uciążliwa.



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Firmy preferują kontakt telefoniczny bądź osobisty, często zdarza się że poczta e-mail, mimo, że deklarowana jako jeden z kanałów kontaktu nie jest w ogóle używana.

Przedsiębiorcom bardzo odpowiadała forma konsultacji z ekspertem – konsultant przyjeżdża do firmy i koncentruje się tylko o tym co firmę interesuje, firma dostaje na piśmie raport z konsultacji – spisane wnioski, uwagi.

Problem był fakt, iż firmy często oczekiwały, by wyjść im naprzeciw z dofinansowaniem tak, aby mogły zrobić to, co zostało napisane w raporcie. Nasze działania kończyły się niestety na pomocy w diagnozie, co czasami było źle widziane przez BO.

Ostatnia uwaga - termin szkolenia nie może być, absolutnie nigdy w okolicy 20 dnia miesiąca (kiedy płacone są podatki i inne zobowiązania wobec Państwa – nie zdobędzie się odpowiedniej ilości chętnych, zwłaszcza spośród najwyższego kierownictwa (właścicieli) firm.

## **8. Bibliografia**

- Definicje pojęć z zakresu statystyki nauki i techniki, Zeszyty metodyczne i klasyfikacje GUS, Warszawa 1999
- Dyrektywa Rady nr 89/397/EWG w sprawie urzędowej kontroli artykułów żywnościowych
- Dyrektywa Unii Europejskiej 93/43/EEC w sprawie higieny środków spożywczych
- <http://www.pi.gov.pl>
- <http://www.twoja-firma.pl/slownik/zrodla-innowacji.html>
- Jak Wdrażać Innowacje Technologiczne w Firmie - Poradnik dla Przedsiębiorców, Warszawa, PARP, 2005
- Joint FAO/WHO Food Standards Programme CODEX ALIMENTARIUS COMMISSION FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS WORLD HEALTH ORGANIZATION, Rome, 2001
- Kształcenie ustawiczne a doskonalenie umiejętności profesjonalnych, B. Mrówka, Studia Europejskie, 3/1999
- PN-EN ISO 19011:2003. Wytyczne do auditowania systemów jakości.
- PN-EN ISO 22000:2006. Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności Wymagania dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego.
- PN-EN ISO 9000: 2001 Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia;
- PN-EN ISO 9001: 2001 Systemy zarządzania jakością – Wymagania;
- PN-EN ISO 9004: 2001 Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia funkcjonowania;
- Podręcznik Oslo, OECD/EUROSTAT 1997, T. Szucki, Encyklopedia marketingu, wyd. I., Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa 1998
- Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej, M. Zajączkowski, ECONOMICUS, Szczecin 2003
- Proponowane zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji technologicznej – Raport o stanie nauki i techniki w Polsce w 2003 r., GUS
- Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia.



### *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku - o swobodzie działalności gospodarczej
- Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 roku – Prawo własności przemysłowej
- Ustawa z dnia 4 lutego 1994 - Prawo autorskie i prawa pokrewne
- Zarządzanie technologią, ICS– UNIDO, Warszawa listopad 2001
- Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, K. Poznańska, A. Sosnowska (red.), IFGN, SGH, Warszawa 2002



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### **VI. WNIOSKI Z ANALIZY MSP**

Celem działań jest zwiększenie innowacyjności małych przedsiębiorstw z Regionu a przez to stymulacja ich adaptacyjności i polepszenie pozycji konkurencyjnej. Odnosi się to nie tylko do konkurencyjności na rynku lokalnym, czy regionalnym ale coraz częściej do konkurencji na rynku globalnym. Przedsiębiorstwa muszą wdrażać nowe technologie, aby nie wypaść z rynku, muszą produkować wyroby bardziej zaawansowane technologicznie, niż np. czynią to Chińczycy (np. firmy z branży tekstylnej powinny wykorzystywać nowoczesne materiały tekstylne). Dla przedsiębiorcy posiadanie wiedzy w danej dziedzinie stwarza możliwość wykorzystania jej w procesie tworzenia nowych wartości i budowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynku.

Nie mniej istotnymi od projektów innowacyjnych polegających na zwiększeniu swojego portfela technologicznego (poprzez transfer technologii) są zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwach, które stosunkowo niewielkim kosztem pozwalają osiągnąć znaczne oszczędności. Konkurencja istniejąca na rynku wywiera presję na cenę, przedsiębiorstwa zmuszone są więc do obniżania kosztów produkcji. Zorganizowanie produkcji według zasad Lean Manufacturing przynosi takie efekty jak, obniżenie kosztów produkcji, wzrost jakości produkowanych wyrobów, poprawa bezpieczeństwa pracy, skrócenie czasu realizacji zlecenia.

Analogicznie presja rynku wymusza wdrażanie w przedsiębiorstwach systemu zarządzania jakością, np. kontrahenci przedsiębiorstw z branży spożywczej wybierają produkty firm, które mają wdrożony HACCP.

Prezentowany model, ma naszym zdaniem wszelkie dane po temu, aby postawionym przed nim wyzwaniom sprostać. Niestety w analizie przydatności modelu możemy się oprzeć jedynie na ankietach przekazanych przez BO. Wyniki obiektywne (mieralne) - wzrost ilości kontaktów handlowych, sprzedaży, oszczędności mogą się pojawić w przedsiębiorstwach objętych wsparciem dopiero po kilkunastu miesiącach, już po zakończeniu Projektu.





## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### **VII. WYMAGANIA JAKIE STAWIA RYNEK AKTUALNIE NA NIM DZIAŁAJĄCYM NA NIM FIRMĄ W OPARCIU O INNOWACYJNE ROZWIĄZANIA TECHNOLOGICZNE.**

Znaczące zwiększenie stopnia innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, jako niezbędny warunek ich konkurencyjności, a w konsekwencji – utrzymania dobrej kondycji gospodarczej i pozycji rynkowej, jest głównym wyzwaniem, przed którym stoją dzisiaj wszystkie MSP. W bardziej szczegółowym ujęciu oznacza to konieczność zwiększenia aktywności MSP w następujących obszarach ich działalności: pozyskiwanie innowacji, zarządzanie innowacjami, ochrona innowacji oraz rozpowszechnianie innowacji, w tym także poprzez ich komercjalizację.

Osiągnięcie powyższych celów wymaga podjęcia i równoległego prowadzenia dwutorowych działań. Pierwszym jest przełamywanie wyraźnie widocznej w małych i średnich przedsiębiorstwach bariery świadomości wyrażającej się w niedocenianiu, a często wręcz w niezrozumieniu roli i znaczenia innowacji w działalności gospodarczej, w tym ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa. Wymaga to przekonania małych i średnich przedsiębiorców, że szeroko rozumiana działalność innowacyjna – polegająca na wprowadzaniu postępowych zmian nie tylko w produktach i technologiach wytwórczych, ale także w sferze organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa, zarządzania nim oraz w jego działalności rynkowej, zwłaszcza w zakresie marketingu, reklamy i promocji, jak również w samej strategii innowacyjnej – to warunek *sine qua non* ich funkcjonowania. Pozornie wszyscy to rozumieją i akceptują. Praktyka gospodarcza dowodzi jednak, że ciągle jeszcze w małych i średnich przedsiębiorstwach dominuje taka strategia rozwoju firmy, która nakazuje im szukać szansy raczej w prostych sposobach zwiększania zdolności wytwórczych (mocy produkcyjnych), np. przez rozbudowę hal produkcyjnych i parku maszynowego, zwiększanie zatrudnienia lub wydłużanie czasu pracy, zaś jako remedium na trudne czasy stosować redukcję kosztów, obniżanie płac lub zmniejszanie zatrudnienia, a nie inwestowanie w nowe produkty i technologie czy w zmiany organizacyjne lub handlowe.

Kierunek drugi to przełamywanie bariery wiedzy, a raczej niewiedzy. Nie ulega bowiem wątpliwości, że stopień znajomości problematyki innowacyjnej wśród kadry kierowniczej MSP jest znikomy. Trudno się temu dziwić, zważywszy, że problematyka ta, choćby tylko w zakresie dotyczącym ochrony własności przemysłowej i intelektualnej, jest praktycznie w naszym systemie edukacyjnym nieobecna. Nie ma jej w szkołach średnich (kto zresztą miałby tego uczyć?), w śladowych ilościach występuje w szkołach wyższych – i to w zasadzie tylko w niektórych uczelniach o profilu technicznym, nie można jej także zdobyć w systemie kształcenia ustawicznego – zwłaszcza na studiach podyplomowych – bo takich się po prostu w tej dziedzinie nie prowadzi.

W powyższej sytuacji – nie tylko zresztą u nas – podejmuje się działania substytucyjne, które mają złagodzić negatywne skutki wskazanych wyżej barier. Polegają



### *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

one najczęściej na publikowaniu odpowiednich poradników, organizowaniu działalności konsultacyjnej, udzielaniu pomocy w konkretnych sprawach itp.

W tym nurcie mieści się także niniejszy model. Zmierza on do osłabienia obu podstawowych barier innowacyjności MSP: bariery świadomości i bariery wiedzy innowacyjnej, co w konsekwencji powinno sprzyjać eliminowaniu innych, bardziej konkretnych przeszkód transferu technologii i wdrażania rozwiązań innowacyjnych. Dodatkowo model ten (wsparcia innowacyjnych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych) uwzględnia największą bolączkę polskich małych przedsiębiorstw – brak lub ograniczony dostęp do środków finansowych.



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

### **VIII. WNIOSKI I KIERUNKI DALSZYCH PRAC ANALITYCZNYCH.**

Przedstawiony Model, zgodnie z założeniami Projektu - „Partnerstwo na Rzecz Rozwoju W.A.M.P. – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw” realizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. jest Modelem ostatecznym wypracowanym w dwóch kolejnych edycjach, gotowym do wykorzystania przez instytucje otoczenia biznesu, chcące wdrażać go w praktyce.

Model ten został stworzony i przetestowany w 1 cyklu realizacji zadań Projektu. Zarówno założenia teoretyczne, jak i opis procedur, mechanizmów i wzory formularzy zostały zweryfikowane w wyniku kilkumiesięcznej pracy Zespołu Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii.

Drugi cykl realizacyjny przyniósł doprecyzowanie Modelu oraz implementację dobrych praktyk wyniesionych z realizacji obu cykli oraz eliminację zagrożeń i błędów jakie pojawiły się na etapach planowania i realizacji Modelu podczas obu cykli.



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### ZAŁĄCZNIKI.

#### A. WZÓR DEKLARACJI PRZYSTĄPIENIA DO PROJEKTU

##### DEKLARACJA

Niniejszym deklaruję udział reprezentowanego przeze mnie przedsiębiorstwa w projekcie WAMP Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw.

Nazwa firmy (w przypadku osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą - imię i nazwisko przedsiębiorcy)			
NIP		_ _ _  -  _ _  -  _ _  -  _ _	
Adres			
Ulica i nr			
Kod	_ _  -  _ _ _	Miejscowość	
Gmina			
Telefon		Faks	
E-mail			
Klasa PKD / EKD (oznaczenie czterocyfrowe)		_ _ _  branża, ..... sektor	
Firma należy do sektora produkcyjnego		tak ..... nie	
Średnioroczne zatrudnienie w Rok: 2005 poprzednim roku obrotowym <sup>1</sup>		Liczba pracowników:	
Przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów, usług i operacji finansowych w poprzednim roku obrotowym (UWAGA: w przypadku przedsiębiorców działających krócej niż rok należy podać przewidywany roczny przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych, a także średnioroczne zatrudnienie, oszacowane na podstawie danych za ostatni okres, udokumentowany przez przedsiębiorcę.		1 <input type="checkbox"/> do 10 mln EURO 2 <input type="checkbox"/> powyżej 10 mln EURO	
Suma aktywów bilansu na koniec poprzedniego roku obrotowego		1 do 10 mln EURO 2 powyżej 10 mln EURO	
Inni przedsiębiorcy, Skarb Państwa oraz jednostki samorządu terytorialnego nie posiadają: (1) 25% i więcej wkładów, udziałów lub akcji lub (2) prawo do 25% i więcej udziału w zysku, lub (3) 25% i więcej głosów w zgromadzeniu wspólników (akcjonariuszy) w naszej firmie		1 <input type="checkbox"/> nie posiadają 2 <input type="checkbox"/> posiadają	
Data rozpoczęcia działalności (W załączeniu prosimy o aktualny odpis z rejestru właściwego: wypis z ewidencji działalności gospodarczej, KRS)		_ _  -  _ _  -  _ _	
Kwota otrzymanej pomocy publicznej (w tym w postaci usługi realizowanej w ramach projektów finansowanych z UE)			
Czy kwota otrzymanej pomocy publicznej przez Państwa przedsiębiorstwo w ciągu ostatnich trzech lat przed datą wypełnienia formularza przekroczyła wartości 100.000 euro (słownie: sto tysięcy euro i 00/100)?		1 tak 2 nie	

##### OŚWIADCZENIE



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- oświadczamy, że zostaliśmy poinformowani, iż projekt WAMP Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw jest realizowany przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL
- oświadczamy, że jesteśmy małym przedsiębiorstwem w rozumieniu Ustawy o Swobodzie Działalności Gospodarczej z dnia 02.07.2004 r.
- oświadczamy, że dane przedstawione w Formularzu Zgłoszenia odpowiadają stanowi faktycznemu i są prawdziwe. Zostaliśmy poinformowani o odpowiedzialności prawnej, jaką ponosimy w przypadku podania nieprawdziwych danych.

Ja, niżej podpisana(y) wyrażam zgodę na gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie moich danych osobowych, zbieranych do Podsystemu Monitorowania Europejskiego Funduszu Społecznego – PEFS EQUAL (zgodnie z Ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. z 2002 r. Nr 101 poz. 926, ze zm.).

Dane te wprowadzane są do systemu PEFS EQUAL, którego celem jest gromadzenie informacji na temat osób i instytucji korzystających ze wsparcia w ramach PIW EQUAL.

Oświadczam, że zostałem(am) poinformowany(a) o celu zbierania tych informacji, prawie wglądu do swoich danych oraz możliwości ich poprawiania.

Ponadto wyrażam zgodę na udział w badaniu ankietowym, które odbędzie się 6 m-cy po zakończeniu mojego udziału w projekcie.

.....

.....

*Podpis osoby uprawnionej do reprezentowania przedsiębiorstwa  
miejsce sporządzenia formularza  
wraz z pieczętą*

*Data i*



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### B.WZÓR UMOWY Z BENEFICJENTEM OSTATECZNYM

#### UMOWA

zawarta we Wrocławiu pomiędzy:

Politechniką Wrocławską, Wrocławskim Centrum Transferu Technologii z siedzibą we Wrocławiu, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, reprezentowaną przez prof. dr hab. inż. Jana Kocha,

zwanym dalej „WCTT”,

a....., wpisanym do .....

..... prowadzonego przez ..... pod numerem .....

....., reprezentowanym przez ..... zwanym dalej „Przedsiębiorcą”.

#### § 1

1. Na warunkach określonych w niniejszej umowie WCTT zobowiązuje się zorganizować dla pracowników Przedsiębiorcy szkolenie/warsztaty/konsultacje/....<sup>2</sup> z zakresu ..... w dniu ..... zwane dalej Szkoleniem.

2. Szkolenie jest organizowane przez WCTT przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Projekt WAMP - Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw realizowany jest w ramach Partnerstwa na Rzecz Rozwoju, którego celem jest wspieranie zdolności adaptacyjnych małych przedsiębiorstw oraz ich pracowników do zmian gospodarczych wynikających z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej oraz do wymogów społeczeństwa informacyjnego. Partnerami w Projekcie WAMP są następujące instytucje oraz przedsiębiorstwa:

- Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. (dalej DARR S.A.) z siedzibą w Wałbrzychu przy ul. Wysockiego 10 – Administrator Partnerstwa,
- Politechnika Wrocławska Wrocławskie Centrum Transferu Technologii z siedzibą we Wrocławiu, przy Wyb. Wyspiańskiego 27,
- Związek Pracodawców Dolnego Śląska z siedzibą we Wrocławiu przy ul. Szewskiej 3 p.66,
- Sudecki Związek Pracodawców z siedzibą w Wałbrzychu przy ul. Gdańskiej 10,
- heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. z siedzibą w Wałbrzychu przy ul. Beethovena,

<sup>2</sup> Niepotrzebne skreślić





### *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu przy ul. Ślężnej 148.

3. Przedsiębiorca oświadcza, że ma świadomość faktu, iż *jego/jego pracowników* udział w Szkoleniu stanowi formę pomocy publicznej udzieloną Przedsiębiorcy ze środków Unii Europejskiej. Przedsiębiorca oświadcza, iż w okresie 3 lat poprzedzających podpisanie niniejszej umowy, otrzymał pomoc *de minimis* w łącznej wysokości .... zł, co stanowi równowartość .... euro. W odniesieniu do pomocy uzyskanej po 31.05.2004 r. przedsiębiorca przedstawił zaświadczenia o uzyskaniu pomocy *de minimis*, o których mowa w art. 37 ustawy z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej (Dz. U. Nr 123, poz. 1291).

4. WCTT poświadcza, iż pomoc publiczna udzielona Przedsiębiorcy wynikająca z udziału w Szkoleniu jest pomocą *de minimis* o wartości brutto ..... złotych, co stanowi równowartość ..... euro.

5. Przedsiębiorca oświadcza, że otrzymał zaświadczenie o wysokości uzyskanej pomocy *de minimis* wspomnianej w ust.4.

6. Przedsiębiorca oświadcza, że jest małym przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2004 r. Nr 173 poz. 1807 ze zm.) działającym na rynku dłużej niż 6 miesięcy.

7. Przedsiębiorca oświadcza, że należy do sektora produkcyjnego (działalność wytwórcza) i nie prowadzi działalności gospodarczej w sektorze rolnictwa i transportu.

8. Przedsiębiorca zgłasza udział swoich pracowników w Szkoleniu zgodnie z Formularzem Zgłoszeniowym, stanowiącym załącznik nr 1 do niniejszej umowy.

*lub (w przypadku szkoleń dla firm – dotyczy WCTT):*

8\* Przedsiębiorca zgłasza swój udział w Szkoleniu zgodnie z Formularzem Zgłoszeniowym, stanowiącym załącznik nr 1 do niniejszej umowy.

9. Przedsiębiorca zobowiązuje się, że pracownicy wskazani zgodnie z ust. 8 wezmą udział w zadeklarowanym Szkoleniu. Pracownicy mogą nie wziąć udziału w Szkoleniu lub jego części jedynie w absolutnie wyjątkowych, obiektywnie uzasadnionych okolicznościach rodzinnych, w których pracownikowi przysługuje (przysługuwałby) urlop okolicznościowy przewidziany w Kodeksie pracy. Za absolutnie wyjątkowe, obiektywnie uzasadnione okoliczności nie są uważane okoliczności związane z wykonywaniem obowiązków pracowniczych, w szczególności wyjazd służbowy (delegacja), którego termin zbiega się z terminem Szkolenia.

*lub (w przypadku szkoleń dla firm – dotyczy WCTT):*



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

9\* Przedsiębiorca zobowiązuje się, że weźmie udział w zadeklarowanym Szkoleniu. Przedsiębiorca może nie wziąć udziału w Szkoleniu lub jego części jedynie w absolutnie wyjątkowych, obiektywnie uzasadnionych okolicznościach rodzinnych. Za absolutnie wyjątkowe, obiektywnie uzasadnione okoliczności nie są uważane okoliczności związane z wykonywaniem obowiązków pracowniczych, w szczególności wyjazd służbowy (delegacja), którego termin zbiega się z terminem Szkolenia.

10. WCTT oświadcza, że dane osobowe uczestników Szkolenia wprowadzone zostaną do bazy danych i przetwarzane przez Politechnikę Wrocławską Wrocławskie Centrum Transferu Technologii oraz przez pozostałych Partnerów Projektu WAMP- Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw lub inną upoważnioną przez WCTT instytucję (zgodnie z przepisami ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych – Dz. U. Nr 101 z 2002 r. poz. 926 ze zm.) – w celach związanych z rekrutacją, monitoringiem, kontrolą i ewaluacją Projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw.

### § 2

1. WCTT pokrywa koszty Szkolenia związane z zatrudnieniem wykładowców, dojazdem wykładowców do siedziby Przedsiębiorcy, materiałów szkoleniowych, zapewnieniem miejsca szkolenia i obsługą administracyjno-biurową Szkolenia, zakwaterowania pracowników Przedsiębiorcy biorących udział w Szkoleniu, wyżywieniem uczestników Szkolenia – wg przyjętych przez WCTT standardów.
2. Pozostałe koszty Szkolenia pokryte zostaną przez Przedsiębiorcę.

### § 3

1. Przedsiębiorca oświadcza, że akceptuje fakt, iż DARR S.A., będąca Administratorem Projektu, dokonuje analizy i weryfikacji dokumentów stanowiących podstawę pokrywania przez WCTT kosztów szkoleń przeprowadzonych na rzecz przedsiębiorców.
2. W przypadku stwierdzenia przez WCTT lub DARR S.A. nieprawidłowości formalno-rachunkowych w przedłożonych dokumentach stanowiących podstawę płatności lub niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków w zakresie sprawozdawczości dotyczącej przeprowadzonych szkoleń, Przedsiębiorca zobowiązuje się usunąć nieprawidłowości i/lub skutki niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków, wskazane mu przez WCTT lub DARR S.A. w sposób i w terminie określonym przez WCTT lub DARR S.A. – pod rygorem obciążenia Przedsiębiorcy pełnymi kosztami przeprowadzonych szkoleń zgodnie z ust. 4 oraz obowiązkiem naprawienia szkody poniesionej przez WCTT i/lub DARR S.A.
3. Przedsiębiorca zobowiązuje się do przechowywania pełnej dokumentacji związanej z realizacją niniejszej umowy do dnia 31 grudnia 2013 r. w sposób zapewniający jej dostępność, poufność i bezpieczeństwo.
4. Przedsiębiorca zobowiązuje się wykonać wszystkie obowiązki sprawozdawcze dotyczące udzielonej mu pomocy publicznej ze środków Unii



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Europejskiej wskazane przez WCTT. Przedsiębiorca zobowiązuje się również udzielać odpowiedzi na wszelkie pytania zadane mu przez WCTT lub DARR S.A., lub inne organy uprawnione do weryfikowania zasadności i prawidłowości udzielonej pomocy publicznej ze środków Unii Europejskiej, a także umożliwić przeprowadzenie u siebie kontroli dotyczącej udzielonej mu pomocy publicznej ze środków Unii Europejskiej.

5. Jeżeli na podstawie sprawozdań lub czynności kontrolnych uprawnionych organów zostanie stwierdzone, że Przedsiębiorca wykorzystał pomoc publiczną ze środków Unii Europejskiej niezgodnie z przeznaczeniem, pobrał ją nienależnie lub w nadmiernej wysokości, Przedsiębiorca zobowiązuje się do zwrotu odpowiedniej części lub całości tych środków wraz z odsetkami w wysokości określonej jak dla zaległości podatkowych, naliczonymi odpowiednio od dnia otrzymania.

6. Obowiązek zwrotu dotyczy w szczególności sytuacji, w której Przedsiębiorca złoży WCTT niezgodne z prawdą oświadczenie bądź informację wymaganą umową, a także sytuacji, w której pracownik Przedsiębiorcy nie weźmie udziału w Szkoleniu lub weźmie udział jedynie w części Szkolenia z przyczyn innych niż wskazane w § 1 ust. 7 zdanie drugie.

7. WCTT przysługuje prawo potrącenia kwot, co, do których Przedsiębiorca zobowiązany jest do zwrotu zgodnie z ust. 5, ze wszelkimi kwotami należnymi Przedsiębiorcy od WCTT.

### § 4

WCTT jest uprawnione odwołać Szkolenie w każdym czasie bez podania przyczyn.

### § 5

W sprawach nieuregulowanych niniejszą umową zastosowanie mają odpowiednie reguły i zasady wynikające z Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, przyjętego rozporządzeniem Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 11 sierpnia 2004r. w sprawie przyjęcia programu operacyjnego – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006, a także odpowiednie przepisy wynikające z prawa wspólnotowego, w szczególności z rozporządzenia Rady nr 1260/1999/WE z dnia 21 czerwca 1999 r. wprowadzające ogólne przepisy dotyczące funduszy strukturalnych, rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1784/1999/WE z dnia 12 lipca 1999 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego, rozporządzenia Komisji Europejskiej nr 448/2004/WE z dnia 10 marca 2004 r. zmieniającego Rozporządzenie Komisji Europejskiej nr 1685/2000 w sprawie szczegółowych zasad wdrażania rozporządzenia Rady nr 1260/1999 w zakresie uznawania wydatków na działania współfinansowane z funduszy strukturalnych i uchylającego rozporządzenie 1145/2003, rozporządzenia Komisji Europejskiej nr 1159/2000/WE z dnia 30 maja 2000 r. w sprawie działań informacyjnych i promocyjnych podejmowanych przez państwa członkowskie i dotyczących pomocy z funduszy strukturalnych, Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej (Dz.U. 2004 nr 123 poz. 1291), Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 sierpnia 2004 r. w sprawie zaświadczeń o pomocy de minimis (Dz.U. 2004 nr 187 poz. 1930) oraz z właściwych aktów prawa polskiego,





## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### C. WZÓR ANKIETY ROZPOZNANIA POTRZEB EDUKACYJNYCH MAŁYCH FIRM BIORĄCYCH UDZIAŁ W PROJEKCIE

#### ANKIETA ROZPOZNANIA POTRZEB EDUKACYJNYCH MAŁYCH FIRM BIORĄCYCH UDZIAŁ W PROJEKCIE WAMP-Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Ankieta ma na celu rozpoznanie potrzeb edukacyjnych występujących aktualnie w Państwa Firmie a w efekcie zaplanowanie procesu szkolenia realizowanego projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw.

Z uwagi na ograniczoną liczbę miejsc w szkoleniach uprzejmie prosimy o pilne doręczanie ankiet na adres:

**Politechnika Wrocławska**  
**Wrocławskie Centrum Transferu Technologii**  
**Ul. Smoluchowskiego 48**  
**50-372 Wrocław**  
**z dopiskiem: projekt WAMP**

**O udziale w szkoleniach będzie decydowała kolejność nadesłanych ankiet.** Po przeanalizowaniu nadesłanych ankiet przedstawimy Państwu propozycję szkoleń, dlatego też **uprzejmie prosimy o wyczerpujące odpowiedzi na zadane pytania.** W przypadku pytań bądź wątpliwości prosimy o kontakt z koordynatorem projektu panią Anną Wieczorkowską, Tel. 071/320 4341, a.wieczorkowska@wctt.pl.

<b>INFORMACJE O PRZEDSIĘBIORCY</b>			
<b>Nazwa Firmy:</b>			
<b>Pełny adres</b>			
<b>Ulica:</b>			
<b>Kod:</b>		<b>Miejscowość:</b>	
<b>DANE OSOBY DO KONTAKTU:</b>			
<b>Imię i nazwisko:</b>			
<b>Telefon:</b>		<b>FAX:</b>	
<b>E-mail:</b>			

**Prosimy o zaznaczenie znakiem „x” odpowiednią odpowiedź/odpowiednie odpowiedzi:**

#### I. Pytania dot. wdrażania i stosowania nowych technologii



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### **1. Czy są Państwo zainteresowani pomocą w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii?**

- ☐ TAK,  
☐ NIE.

### **2. Jeśli są Państwo zainteresowani pomocą w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii, to prosimy o uszczegółowienie, na czym ta pomoc miałaby polegać?**

- ☐ przedstawienie oferty Politechniki Wrocławskiej dotyczącej nowych technologii,  
☐ możliwości pozyskania środków na zakup technologii,  
☐ możliwości pozyskania środków na wdrożenie nowej technologii,  
☐ umieszczenie firmy w bazach danych w celu pozyskania partnera- dostawcy nowej technologii,  
☐ Inne:

.....  
.....

### **3. Czy chcielibyście Państwo zbyć technologie?**

- ☐ TAK, posiadamy działający egzemplarz (prototyp),  
☐ TAK, mamy prawa wyłączne (patent),  
☐ TAK, mamy pomysł i  
☐ mamy fundusze na sfinansowanie ochrony patentowej (min. 4.000 zł) oraz co najmniej 50% na sfinansowanie budowy prototypu,  
☐ nie mamy odpowiednich funduszy, nasze środki finansowe, które moglibyśmy przeznaczyć na ten cel wynoszą:

.....

- ☐ Inne odpowiedzi:

.....  
.....

- ☐ NIE.

### **4. Czy w perspektywie roku-dwóch lat zamierzają Państwo podjąć którąś z następujących decyzji?**

- ☐ zakup nowej linii technologicznej,  
☐ wdrożenie nowych rozwiązań technologicznych,  
☐ zakup licencji.

### **5. Czy poszukujecie Państwo kontrahentów zagranicznych?**

- ☐ TAK,  
☐ NIE.

Jeśli TAK, to prosimy o uszczegółowienie, jakich kontrahentów, jakiego typu współpracy Państwo oczekujecie:

.....  
.....





## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### **6. Czy prowadzi Państwo w swojej firmie prace badawczo-rozwojowe sami lub we współpracy z innymi podmiotami, firmami?**

- ☐ TAK,  
☐ NIE.

### **7. Czy szkolenia z zakresu transferu, wdrażania i stosowania nowych technologii powinny wiązać się z odrębnymi konsultacjami?**

- ☐ TAK, konsultacje dot. diagnozy stanu techniki/ technologii w Firmie,  
☐ TAK, konsultacje dot. zarządzania technologią,  
☐ TAK, konsultacje dot. zamykania projektu wdrożenia nowej technologii,  
☐ TAK, konsultacje dot. ....  
.....  
☐ NIE.

## **II. Pytania dot. zmian organizacyjnych w Państwa Firmie**

### **8. Czy potrzebujecie Państwo pomocy w zakresie zmian organizacyjnych?**

- ☐ NIE,  
☐ TAK, w zakresie redukcji kosztów produkcji (m.in. produkcja ze zmniejszoną ilością zapasów, redukcja marnotrawstwa na podstawie systemu produkcyjnego firmy TOYOTA – Lean Manufacturing),  
☐ TAK, w zakresie redukcji zmienności (zarządzanie jakością, czyli techniki usprawniania jakości – SIX Sigma),  
☐ TAK, w zakresie obsługi klientów firmy (np. sprzedawców w sklepie firmowym),  
☐ TAK, w zakresie wdrożenia systemu zarządzania jakością (ISO, HACCP...),  
☐ TAK, w zakresie ...:  
.....  
.....

### **9. Czy w Państwa Przedsiębiorstwie został wdrożony system jakości?**

- ☐ TAK, HACCP,  
☐ TAK, ISO 9001:2000,  
☐ TAK, ISO 14001,  
☐ TAK, inny:  
.....

☐ NIE.

### **10. Czy w jesteście Państwo zainteresowani wdrożeniem systemu jakości?**

- ☐ TAK, chcielibyśmy wdrożyć HACCP,  
☐ TAK, chcielibyśmy wdrożyć system zarządzania środowiskiem ISO 14001,  
☐ TAK, chcielibyśmy wdrożyć następujący system jakości:  
.....

☐ NIE, nie jesteśmy zainteresowani wdrożeniem systemu jakości.

### **11. Czy szkolenia z zakresu zmian organizacyjnych wiązać się powinny z odrębnymi konsultacjami?**



### *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- ☐ TAK,  
☐ NIE

### **III. Pytania dot. pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych w Państwa Przedsiębiorstwie**

**12. Czy potrzebujecie Państwo pomocy w zakresie pozyskiwania środków na wdrożenie nowej technologii (opisanych w punktach 3,4 i 6)?**

- ☐ TAK,  
☐ NIE.

**13. Czy potrzebujecie Państwo pomocy w zakresie pozyskiwania środków na rozwój Państwa przedsiębiorstwa w obszarze dokonywania zmian organizacyjnych (opisanych w punktach 8 i 10)?**

- ☐ TAK,  
☐ NIE.

**14. Czy interesują Państwa zasady funkcjonowania polityki regionalnej w Unii Europejskiej – Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego?**

- ☐ TAK,  
☐ NIE.

**15. Czy interesują Państwa inne programy dostępne dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (np. 7 Program Ramowy Badań i Rozwoju Technologicznego UE, fundusz Europejskiego Obszaru Gospodarczego – EOG)?**

- ☐ TAK,  
☐ NIE.

**16. Czy chcielibyście Państwo wziąć udział w warsztatach dot. pisania wniosków ?**

- ☐ TAK, interesują nas warsztaty z przygotowania wniosków o dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego,  
☐ TAK, interesują nas warsztaty z przygotowania wniosków o udział w programie CRAFTIun funduszach EOG,  
☐ TAK, interesują nas warsztaty z przygotowania wniosków, ale nie wiemy w jakim programie moglibyśmy uczestniczyć,  
☐ NIE.

**17. Czy szkolenia z zakresu pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych w Państwa Firmie powinny wiązać się z odrębnymi konsultacjami?**

- ☐ TAK, oczekujemy konsultacji w zakresie:

.....  
.....



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

☐ NIE.

### 18. Która z form organizacji szkoleń najlepiej odpowiadałaby Państwu?

- ☐ szkolenie w weekendy,
- ☐ szkolenia w dni robocze,
- ☐ szkolenia odbywające się po południu,
- ☐ szkolenia w miejscu pracy,
- ☐ szkolenia w pobliżu firmy,
- ☐ szkolenia wyjazdowe - poza siedzibą firmy.

Oświadczam, że firma: .....

(nazwa firmy)

jest **małym przedsiębiorcą** w myśl Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807 z późn. zmian.) oraz **jest przedsiębiorstwem działającym w sektorze produkcji** dłużej niż 6 miesięcy.

Wyrażam zgodę na przetwarzanie informacji zawartych w ankiecie i wykorzystywanie ich przez Politechnikę Wrocławską Wrocławskie Centrum Transferu Technologii (WCTT) – zgodnie z Ustawą o ochronie danych osobowych z dnia 29.08.1997r. (Dz.U. nr 133 poz 883).

Wiem, że przysługuje mi prawo wglądu do swoich danych oraz prawo do ich poprawiania. Wyrażam zgodę na otrzymywanie bezpłatnych informacji z WCTT, w tym m.in. drogą elektroniczną zgodnie z Dz.U. nr 144, poz. 1204 z dnia 26.08.2002r.

.....  
(Data, imię i nazwisko, podpis)

**Za małego przedsiębiorcę** uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

- 1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz
- 2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro,

**Z kategorii „mały przedsiębiorca” wyłączone są przedsiębiorstwa, których 25% lub więcej kapitału lub praw głosu jest kontrolowane bezpośrednio lub pośrednio, wspólnie lub indywidualnie przez jedno lub kilka organów państwowych.**

<sup>1)</sup> **Przedsiębiorstwo w sektorze produkcji (działalność wytwórcza)** jest to zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD) są to podmioty z Sekcji D - Przetwórstwo przemysłowe: <http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/PKD/pkd.htm>, czyli o numerach Działów 15-37. Oznacza to, że zakres działalności z tych Działów powinien być wpisany do KRS/ewidencji działalności gospodarczej.



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---





## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### **E. WZÓR RAPORTU PO SZKOLENIU**

#### **RAPORT PO SZKOLENIU**

**Nazwa Partnera:**

**Uczestnik/Uczestnicy:**

**Rodzaj usługi:**

- ☐ **Szkolenie**
- ☐ **Warsztaty**
- ☐ **Konsultacja**
  - ☐ **w firmie**
  - ☐ **u Partnera WCTT**
  - ☐

**Nazwa usługi:**

**Data usługi:**

#### **I. Przedmiot szkolenia**

#### **II. Podsumowanie efektów szkolenia:**

#### **III. Sugestie i rekomendacje co do dalszego kierunku i obszarów rozwoju, jakie są niezbędne, aby określić zakres działań, które mogą mieć wpływ na efektywną pracę przedsiębiorstwa w przyszłości:**

.....  
(Miejscowość, Data)                      (Imię i nazwisko trenera)                      (Podpis trenera)





## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### F. WZÓR CERTYFIKATU

.....  
Pieczęć organizatora szkolenia/warsztatu

logo organizatora

# Certyfikat

Pan/i .....

urodzony/a w dniu dd-mm-rr r. w ..... woj. ....  
był/a uczestnikiem szkolenia/ warsztatu pn.:

**„tytuł”**

zorganizowanego przez

***nazwa organizatora***

***w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL  
- Partnerstwo na Rzecz Rozwoju WAMP***

***Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw***

*w okresie dd-mm-rr – dd-mm-rr*

*Szkolenie / warsztat miał/o na celu .....*

*Imię i nazwisko*

*Stanowisko*

*Nazwa Organizatora*



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Nr certyfikatu  
dd.mm.rr.

miejsowość,      dnia



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### G. WZÓR ANKIETY OCENY SZKOLENIA / WYKŁADOWCY

.....  
Pieczęć Organizatora szkolenia /warsztatu

### ANKIETA OCENY SZKOLENIA / WYKŁADOWCY

Szanowna/y Pani/e,

W związku z tym, że szkolenie dobiegło końca, chcemy poznać Pani/a opinię na temat różnych aspektów. Dlatego prosimy o wypełnienie niniejszej ankiety poprzez wstawienie znaku „X” we wskazanej odpowiedzi.

Wypełnia Partner			
Tytuł	szkolenia	/warsztatu*:	
.....			
Miejsce	wykonania	szkolenia	/warsztatu *
.....			
Data	przeprowadzenia	szkolenia	/warsztatu:
.....			

#### OGÓLNA OCENA SZKOLENIA / WARSZTATU

Pytanie	Odpowiedź			
Czy szkolenie/warsztat spełniło Pana(i) oczekiwania?	Tak	Raczej tak	Częściowo	Nie
Jak ocenia Pan(i) poziom szkolenia/warsztatu?	Bardzo wysoki	Wysoki	Zadowolający	Niski
Jak ocenia Pan(i) praktyczną użyteczność wiedzy zdobytej podczas szkolenia/warsztatu?	Bardzo dobrze	Dobrze	Średnio	Poniżej oczekiwań

#### OCENA PRACY WYKŁADOWCÓW

Nazwisko i imię eksperta	Bardzo wysoka	Wysoka	Zadowolająca	Niska
A)				
B)				

#### OCENA ORGANIZACJI SZKOLENIA / WARSZTATU

Pytanie	Bardzo dobrze	Dobrze	Średnio	Poniżej oczekiwań
Jak ocenia Pan(i) ogólną organizację szkolenia/warsztatu?				
Jak ocenia Pan(i) wyposażenie i				



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

materiały dydaktyczne ?				
Jak ocenia Pan(i) czas trwania szkolenia/warsztatu?				

### INFORMACJA O UCZESTNIKU

Płeć	kobieta	Mężczyzna	
Wiek	25 do 49 lat	50 lat i więcej	
Wykształcenie	zawodowe	Średnie	wyższe

Dziękujemy, Organizatorzy.

\* niepotrzebne skreślić



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### H. WZÓR FORMULARZA WSTĘPNEGO AUDITU TECHNOLOGICZNEGO

#### Wstępny Audit Technologiczny - Profil Technologiczny firm biorących udział w projekcie WAMP-Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

<b>1. Część ogólna</b>	
<b>1.1. Dane podstawowe</b>	
Pełna nazwa firmy:	Nazwa skrócona:
Nr w rejestrze:	NIP:
Ulica:	Kod pocztowy:
Miejscowość:	Województwo:
Telefon:	Fax:
e-mail:	www:
<b>1.2. Dane dyrektora/właściciela/prezesa</b>	
Imię i nazwisko:	
Stanowisko:	Telefon:
<b>1.3. Dane osoby upoważnionej do kontaktu</b>	
Imię i nazwisko:	
e-mail:	Dział:
Stanowisko:	Telefon:

<b>2. Dane administracyjne</b>	
<b>2.1. Forma prawna prowadzonej działalności (proszę zaznaczyć odpowiednie pola)</b>	
<input type="checkbox"/> Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	<input type="checkbox"/> Spółka cywilna
<input type="checkbox"/> Spółka z o.o.	<input type="checkbox"/> Spółka akcyjna
<input type="checkbox"/> Jednostka budżetowa	<input type="checkbox"/> Inna, Jaka?
Struktura własności:	Branża(e)
EKD/PKD:	Rok złożenia:
<b>2.2. Stan zatrudnienia</b>	
Obecny (2006):	
W roku ubiegłym (2005):	
W roku 2004:	
W roku 2003:	
<b>2.3. Wielkość rocznej sprzedaży w tym eksport (proszę podać w nawiasie)</b>	
Prognoza na rok bieżący (2006): ( )	
W roku ubiegłym (2005): ( )	
W roku 2004: ( )	
W roku 2003: ( )	
<b>2.4. Źródła finansowania</b>	
<input type="checkbox"/> Środki Uczelniane	<input type="checkbox"/> Inwestorzy prywatni
<input type="checkbox"/> Majątek osobisty	<input type="checkbox"/> Dotacje rządowe
<input type="checkbox"/> Granty KBN	<input type="checkbox"/> Inwestorzy Instytucjonalni



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

<input type="checkbox"/> Środki krewnych i znajomych	<input type="checkbox"/> Kredyty Bankowe
<input type="checkbox"/> Granty europejskie	<input type="checkbox"/> Inne, jakie?

### 3. Model biznesu

Jeśli sformułowano, proszę podać Misję firmy.

Co jest głównym źródłem dochodu w firmie?

W jaki sposób firma pozyskuje i utrzymuje klienta?

Główne i unikalne kompetencje firmy

Czy istnieje biznes plan i/lub plan finansowy

### 4 Zasoby ludzkie

Kwalifikacje i doświadczenie zawodowe kierownictwa.	Poziom kwalifikacji ekspertów naukowo-technicznych
Średnia wieku zatrudnionych	Średnia długość zatrudnienia.
Liczba osób z wyższym wykształceniem lub z tytułami naukowymi	Liczba osób przeszkolonych w roku ubiegłym (bez szkoleń podstawowych, p. poż., BHP itp.)

#### 4.1. Liczba osób ze znajomością języków obcych

Angielskiego	Niemieckiego
Francuskiego	Inne, proszę podać jakie?

### 5. Badania i rozwój technologiczny

Czy prowadzi się samodzielnie badania i rozwój? ☐ tak, ☐ nie

Liczba pracowników zajmujących się B+R

Czy przedsiębiorstwo zleca przeprowadzenie prac B+R? (liczba zleceń w roku ubiegłym)

Wielkość wydatków na B+R. Ogółem , w tym wydatków na badania zlecone?

Czy prowadzi się badania na potrzeby własne? (liczba prac w roku ubiegłym)

Czy prowadzi się badania na zlecenie innych firm? (liczba zrealizowanych zleceń w roku ubiegłym)

### 6. Wartości niematerialne i prawne

Liczba patentów	Liczba znaków towarowych
Kontakty zagraniczne. Jakiego typu, kraje?	

### 7. Infrastruktura techniczna

Jaką infrastrukturą dysponuje firma? W nawiasie podać wolne zasoby:

Teren ( )  
Obiekty ( )  
Przyłącza ( )  
Maszyny ( )  
Inne, jakie? ( )

### 8. Główne problemy, z którymi styka się firma

Organizacyjne	Finansowe
Techniczne	Rynkowe





### *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Inne, jakie?

9. Główne obszary współpracy z IRC West Poland			
<input type="checkbox"/>	Oferta technologiczna	<input type="checkbox"/>	Poszukiwanie technologii
<input type="checkbox"/>	Udział w projektach badawczo - wdrożeniowych	<input type="checkbox"/>	Szkolenie
<input type="checkbox"/>	Inne, jakie?		

**Imię i nazwisko:**

**Adres e-mail:**

**Data:**



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### I. WZÓR FORMULARZA AUDITU TECHNOLOGICZNEGO

#### Część I. Ogólna analiza MŚP/ Sytuacja na rynku

##### Punkt widzenia klienta

**Pytanie 1:** Czy macie więcej niż jeden produkt lub rodzaj działalności? Proszę wyliczyć jak wiele.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Pytanie 2:** Kto jest użytkownikiem Waszego produktu?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Pytanie 3:** Dlaczego klienci kupują Wasze produkty? Jakie ich potrzeby spełniacie? Jakich korzyści dostarczacie użytkownikom?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### Punkt widzenia konkurencji

**Pytanie 4:** Kto bezpośrednio z Wami konkuruje? Czy znacie w przybliżeniu rozmiary ich przedsiębiorstwa?

Przedsiębiorstwa:

Obrót:

1. \_\_\_\_\_ -

2. \_\_\_\_\_ -

3. \_\_\_\_\_ -

**Pytanie 5:** Czym się różni Wasz produkt od produktów Waszych głównych konkurentów?

☐

Wasz produkt jest lepszy

☐

Wasz produkt jest podobny

☐

Wasz produkt nie jest tak dobry

**Pytanie 6:** Jaka jest tendencja rozwoju rynku?

Wzrastająca ☐

Stabilna ☐

Malejąca ☐

**Pytanie 7:** Co generalnie planujecie zrobić z waszym przedsiębiorstwem?

Utrzymać aktualną pozycję? ☐

Rozwinąć biznes ☐

„Odcinać kupony” od osiągnięć ☐



### *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

**Pytanie 8:** Jakiek są Wasze ceny w porównaniu do głównych konkurentów?

Wyższe ☐

Takie same ☐

Niższe ☐

**Pytanie 9:** Co jest rdzeniem Waszej działalności? Co sprawia, że jesteście lepsi niż inni?

Ludzie ☐

Poziom umiejętności ☐

Środki trwałe ☐

Wiedza o kliencie ☐

Technologia ☐

Funkcjonalność ☐

Inne ☐

#### **Punkt widzenia zarządu**

**Pytanie 10:** Czy uważacie, że ktoś chciałby kupić Wasze przedsiębiorstwo?

Tak ☐

Nie ☐

**Pytanie 11:** Jaka jest wartość waszego przedsiębiorstwa?

< 1 milion PLN ☐

1 - 10 milionów PLN ☐

> 10 milionów PLN ☐

**Pytanie 12:** Jaka jest wartość Waszego najlepszego konkurenta w porównaniu z Waszym zakładem?

Okolo połowy ☐

Taka sama ☐

Dwa razy większa ☐



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Więcej



### Analiza SWOT

Zarządzanie	Siła (S)	Słabość (W)	Szansa (O)	Zagrożenie (T)
1. Rola strategiczna				
2. Współpraca				
3. Kontrola ekonomiczna				
4. Rozwój wydajności i jakości				
Budżet i rachunkowość				
5. Rozwój wyników i budżetu				
6. Rozwój środków trwałych, zobowiązania				
7. Sprzedaż				
8. Zysk netto				
9. Oprocentowanie kredytów				
10. Płynność				
Dostawy				
11. Koszta surowców				
12. Współpraca z dostawcami				
13. Współpraca z innymi kooperantami				
Rozwój produktu				
14. Strategia				
15. Potrzeby klientów i możliwości MŚP				
16. Koszty				
17. Prędkość				
18. Koszty produkcji				
Produkcja				
19. Koszty				
20. Jakość				
21. Planowanie				
Sprzedaż				
22. Klienci i konkurenci				
23. Wydajność				
24. Próbki produktu				
25. Komunikacja z klientami				
Serwis				
26. Wydajność				
27. Jakość				



### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

#### Silne strony Przedsiębiorstwa

Proszę wymienić 5 najważniejszych silnych stron i uszeregować je.

Ważność	Opis
1	
2	
3	
4	
5	

#### Słabe strony przedsiębiorstwa

Proszę wymienić 5 najważniejszych słabych stron i uszeregować je.

Ważność	Opis
1	
2	
3	
4	
5	

#### Możliwości przedsiębiorstwa

Proszę wymienić 5 najważniejszych możliwości i uszeregować je.

Ważność	Opis
1	
2	
3	
4	
5	

#### Zagrożenia Przedsiębiorstwa

Proszę wymienić 5 najważniejszych zagrożeń i uszeregować je.

Ważność	Opis
1	
2	
3	
4	
5	

#### Analizy różnych elementów w funkcjonowaniu MŚP

##### Skala oceny:

0: Nic do oceny

1: Proces/funkcja jest w stadium początkowym





## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

2. Proces/funkcja jest w fazie pozytywnego rozwoju, ale wciąż na niedostatecznym poziomie
3. Proces/funkcja jest satysfakcjonujący
4. Proces/funkcja jest w fazie bardzo pozytywnego rozwoju i przynosi wiele korzyści
5. Proces/funkcja jest na najwyższym poziomie

Elementy funkcjonowania przedsiębiorstwa	0	1	2	3	4	5	Uwagi
Marketing							
Sprzedaż							
Rozwój produktu							
Rozwój procesów							
Wytwarzanie							
Rozwój komponentów							
Procesy weryfikacji							
Logistyka							
Zakupy							
Dystrybucja							
Serwis							
Technologia informacyjna							
Szkolenia							
Finanse							
Działalność socjalna							
Wartości, misja							

### Cele technologiczne

**Pytanie 13:** Pytania 1-12 oraz analizy SWOT/ szablony dostarczyły nam przeglądu sytuacji w MŚP. Czy na tej podstawie możemy wyznaczyć obszary badań dla następnej części Audytu Technologicznego?

---

---

---

---

---

### Technologia vs. rynek i konkurencja

**Pytanie 14:** Czy technologia wykorzystywana obecnie w przedsiębiorstwie jest ważna do osiągnięcia celów rynkowych?

Tak

☐

Nie

☐



### *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

**Pytanie 15:** Jak Państwo oceniają wykorzystanie technologii w przedsiębiorstwie w porównaniu do Waszych konkurentów?

Lepsze

☐

Równe

☐

Gorsze

☐

**Pytanie 16:** Którą z nowych technologii można by wprowadzić, aby poprawić Waszą konkurencyjność?

1.

---

2.

---

3.

---

**Pytanie 17:** Czy przedsiębiorstwo posiada samodzielnie opracowaną, specyficzną technologię? Proszę opisać .

Tak

☐

Nie

☐

1.

---

2.

---

3.

---

**Pytanie 18:** Czy w Waszym przedsiębiorstwie opracowano w ciągu ostatnich trzech lat jakiś prototyp?

Tak

☐

Nie

☐

**Pytanie 19:** Czy kadra posiada wystarczającą wiedzę dotyczącą technologii?

Tak

☐

Nie

☐

### **Zakupy i stosunki z dostawcami**

**Pytanie 20:** Jaka jest aktualna wartość sprzedaży ?



### *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Pytanie 21:** Jaki jest czas dostawy kluczowych komponentów?

Średni: \_\_\_\_\_

Maksymalny: \_\_\_\_\_

**Pytanie 22:** Ile razy rocznie przedsiębiorstwo musi reklamować zakupione materiały (w przybliżeniu)?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Produkcja, przechowywanie i jakość materiałów**

**Pytanie 23:** Czy działy produkcyjne i magazyny przedsiębiorstwa są w kilku miejscach?

Tak

☐

Nie

☐

**Pytanie 24:** Jaki jest procent odrzutów po przejściu systemu kontroli?

%



### *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

**Pytanie 25:** Ile razy rocznie trzeba zatrzymywać produkcję z powodu awarii sprzętu?

Liczba:

**Pytanie 26:** Jaki jest stopień zużycia sprzętu i maszyn produkcyjnych?

%

**Pytanie 27:** Jaki jest udział kosztów materiałowych oraz kosztów płac pracowników bezpośrednio-produkcyjnych w ogólnej sumie kosztów ?

%

**Pytanie 28:** Reklamacje klientów w ciągu roku (w porównaniu z konkurencją)

Mniej

☐

Tyle samo

☐

Więcej

☐

**Pytanie 29:** Procedura przy dostawach o złej jakości

Odrzucone: ☐

Zakwalifikowane: ☐

Obniżka: ☐

### **System technologiczny / rozwiązywanie problemów**

*Pytania od 30 do 40 powinny być wpisane w matrycę systemów.*

**Pytanie 30:** Który z systemów wydaje się być strategicznym dla procesu produkcji i kontroli?

**Pytanie 31:** Czy systemy mają jakieś negatywne skutki?

**Pytanie 32:** Czy są systemy bez jasno określonych grup użytkowników i odpowiedzialnych za system?

**Pytanie 33:** Które z systemów są stosunkowo stare?

**Pytanie 34:** Czy są systemy ze szczególnie niskim stopniem automatyzacji?

**Pytanie 35:** Które systemy mają szczególnie wysokie koszty użytkowania?

**Pytanie 36:** Które systemy mają wysokie koszty utrzymania?



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

**Pytanie 37:** Czy są systemy, które wykorzystują technologie nie pasujące do strategii technologicznej przedsiębiorstwa?

**Pytanie 38:** Czy są systemy bezużyteczne ze względu na słabe zabezpieczenie przed awariami?

**Pytanie 39:** Czy jest wyraźny brak automatyzacji powiązań pomiędzy ważnymi systemami?

**Pytanie 40:** Czy są strefy biznesu lub funkcjonalne, które nie mają własnego systemu ?

### Matryca Systemów

Pytanie	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
System											
maszynowy											
kontrola jakości											
transport wewnętrzny											
zakupy											
projektowanie											
...											

**Pytanie 41:** Czy są systemy będące nienaturalną mieszanką biznesu i obszarów funkcjonalności?

---

---

---

---

---

---

**Pytanie 43:** Czy są jakieś komponenty lub części lub usługi, stanowiące część Waszego produktu, która może być wykonywana lub przeprowadzona przez dostawcę zewnętrznego?

---

---

---

---

---

---

**Pytanie 44:** Czy przedsiębiorstwo posiada różne wyposażenie (hardware) na tym samym poziomie?

---

---



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

---

---

---





## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### J. WZÓR FORMULARZA WYKONANIA USŁUGI DORADCZEJ

**Załącznik nr .... „FORMULARZ WYKONANIA USŁUGI DORADCZEJ”  
do Umowy o Dzieło nr .... /06 z dnia .... 2006r.**

Pełna nazwa Partnera udzielającego usługę doradczą	
Miejsce wykonania usługi	

#### CZĘŚĆ A – Informacje o kliencie

1	Nazwisko i imię osoby korzystającej z usługi	
2	Nazwa przedsiębiorcy	
3	NIP przedsiębiorcy	_   _   _   - _   _   _   - _   _   - _   _
4	Ulica, nr domu	
5	Kod / Miejscowość	_   _   - _   _   _
6	Województwo / Gmina	
7	Telefon/fax	(0-__ ) ____ - ____ - ____ (0-__ ) ____ - ____ - ____

\* Firma działa na rynku od (dd/mm/rrrr) \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

#### CZĘŚĆ B – Opis zlecenia (zakres zadań dla Partnera)

Zakres usługi:	
Termin realizacji:	
Osoba realizująca usługę:	
Planowana liczba godzin realizacji usługi:	

Niniejszym oświadczam, że jest to pierwsza/ kolejna\* usługa doradcza realizowana na moją rzecz.

Łączna liczba godzin konsultacji (nie wliczając niniejszej usługi) wynosi .....

.....

.....

Podpis osoby przyjmującej zlecenie ☐ rozmowa telefoniczna Podpis klienta

#### CZĘŚĆ C – Potwierdzenie wykonania usługi



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Opis wykonanej usługi:	
Liczba godzin realizacji usługi [h]	
Data wykonania usługi(dd/mm/rrrr):	-- / -- / ----

Ja, niżej podpisana(y) wyrażam zgodę na gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie moich danych osobowych, zbieranych do Podsystemu Monitorowania Europejskiego Funduszu Społecznego – PEFS EQUAL (zgodnie z Ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. z 2002 r. Nr 101 poz. 926, ze zm.).

Dane te wprowadzane są do systemu PEFS EQUAL, którego celem jest gromadzenie informacji na temat osób, firm i instytucji korzystających ze wsparcia w ramach PIW EQUAL.

Oświadczam, że zostałem(am) poinformowany(a) o celu zbierania tych informacji, prawie wglądu do swoich danych oraz możliwości ich poprawiania.

..... ☐ rozmowa telefoniczna  
.....  
Podpis wykonawcy  
Podpis klienta



## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### K. WZÓR ANKIETY OCENIAJACEJ DORADZTWO INDYWIDUALNE

.....  
Pieczęć Organizatora

#### ANKIETA\_OCENIAJĄCA DORADZTWO INDYWIDUALNE

Szanowna/y Pani/e,

Zwracamy się do Państwa z prośbą o wypełnienie niniejszej ankiety. Uzyskane odpowiedzi pozwolą na doskonalenie jakości świadczonych przez nas usług. Prosimy określić, jak Państwo oceniają wykonaną przez naszego doradcę usługę zaznaczając "X" we wskazanej odpowiedzi.

Zakres udzielonego doradztwa:

Pytanie	Odpowiedź			
Czy spotkanie(a) z doradcą pozwoliło(y) Państwu ugruntować posiadaną wiedzę na temat...?	<b>TAK</b>	<b>CZĘŚCIOWO</b>	<b>RACZEJ NIE</b>	<b>NIE</b>
Czy zakres doradztwa indywidualnego spełnił Państwa oczekiwania?	<b>TAK</b>	<b>CZĘŚCIOWO</b>	<b>RACZEJ NIE</b>	<b>NIE</b>
Czy w czasie rozmowy z doradcą mieli Państwo możliwość zadawania pytań i otrzymywali satysfakcjonujące odpowiedzi?	<b>TAK</b>	<b>CZĘŚCIOWO</b>	<b>RACZEJ NIE</b>	<b>NIE</b>
Czy czas, jaki został Państwu poświęcony przez doradcę podczas doradztwa indywidualnego był wystarczający?	<b>TAK</b>	<b>CZĘŚCIOWO</b>	<b>RACZEJ NIE</b>	<b>NIE</b>
Czy, gdyby była taka możliwość, skorzystaliby Państwo ponownie z takiej formy doradztwa?	<b>TAK</b>	<b>CZĘŚCIOWO</b>	<b>RACZEJ NIE</b>	<b>NIE</b>

Dodatkowe uwagi:



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

--

### INFORMACJA O UCZESTNIKU

Płeć	kobieta	mężczyzna	
Wiek	25 do 49 lat	50 lat i więcej	
Wykształcenie	zawodowe	średnie	wyższe

***Dziękujemy, Organizatorzy.***



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### **L. WZÓR RAPORTU – WYTYCZNYCH DO FORMUŁOWANIA STRATEGII TECHNOLOGICZNEJ FIRMY**

Założenia do strategii rozwoju przedsiębiorstwa

.....

opracował : .....

Wrocław, dn. ....

### **Część I. Ogólna analiza przedsiębiorstwa**

#### **1. Opis przedsiębiorstwa**

#### **2. Sytuacja przedsiębiorstwa na rynku**

#### **3. Analiza SWOT**

##### **3.1. Silne strony Przedsiębiorstwa**

##### **3.2. Słabe strony Przedsiębiorstwa**

##### **3.3. Szanse Przedsiębiorstwa**

##### **3.4. Zagrożenia Przedsiębiorstwa**

#### **4. Cele technologiczne**

### **Część II. Szanse i problemy technologiczne**

#### **1. Stosowane technologie**

#### **2. Zakupy i stosunki z dostawcami**

#### **3. Produkcja, przechowywanie i jakość materiałów**

### **Część III: Podsumowanie i sugerowane działania na przyszłość**



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

### **1. Streszczenie sytuacji przedsiębiorstwa**

### **2. Rekomendacja działań**





## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### M. WZÓR RAPORTU Z AUDYTU ZEROWEGO SYSTEMU JAKOŚCI

RAPORT Z AUDYTU – WIZYTY W CELU IDENTYFIKACJI POTRZEB ZWIĄZANYCH Z  
EWENTUALNYM WDROŻENIEM SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ZGODNEGO Z ISO  
9001:2000

Firma: .....

Data wizyty: .....

Ekspert: .....

### WPROWADZENIE

#### RAPORT Z AUDYTU

##### System zarządzania jakością – Wymagania ogólne

Wymaganie normy	ISO 9001: 2000	Ocena systemu zarządzania jakością	Priorytet
<b><u>Wymagania ogólne</u></b>	4.1.		
Wymagania dotyczące dokumentacji – Wymagania ogólne	4.2.1.		
Księga jakości	4.2.2.		
Nadzór nad dokumentami	4.2.3.		
Nadzór nad zapisami	4.2.4.		

##### Odpowiedzialność kierownictwa

Wymaganie normy	ISO 9001: 2000	Ocena systemu zarządzania jakością	Priorytet
<b><u>Zaangażowanie kierownictwa</u></b>	5.1.		
Orientacja na klienta	5.2.		



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Polityka jakości	5.3.		
Cele jakości	5.4.1.		
Planowanie systemu zarządzania jakością	5.4.2.		
Odpowiedzialność i uprawnienia	5.5.1.		
Przedstawiciel kierownictwa	5.5.2.		
Komunikacja wewnętrzna	5.5.3.		
Przegląd zarządzania – wymagania ogólne	5.6.1.		
Dane wejściowe do przeglądu	5.6.2.		
Dane wyjściowe z przeglądu	5.6.3.		





## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### Zarządzanie zasobami

Wymaganie normy	ISO 9001: 2000	Ocena systemu zarządzania jakością	Priorytet
<b>Zapewnienie zasobów</b>	6.1.		
Zasoby ludzkie – postanowienia ogólne	6.2.1		
Kompetencje, świadomość, szkolenie	6.2.2.		
Infrastruktura	6.3.		
Środowisko pracy	6.4.		

### Realizacja wyrobu

Wymaganie normy	ISO 9001: 2000	Ocena systemu zarządzania jakością	Priorytet
<b>Planowanie realizacji usługi</b>	7.1		
Określenie wymagań dotyczących usługi	7.2.1		
Przegląd wymagań dotyczących usługi	7.2.2		
Komunikacja z klientem	7.2.3		
Projektowanie	7.3.		
Proces zakupów	7.4.1		
Informacje dotyczące zakupów	7.4.2		
Weryfikacja zakupionych wyrobów	7.4.3		
Nadzorowanie dostarczania usługi	7.5.1		
Walidacja procesów	7.5.2		



## *Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

usługowych			
Identyfikacja i identyfikowalność	7.5.3		
Mienie klienta	7.5.4		
Zabezpieczanie wyrobu	7.5.5		
Nadzorowanie wyposażenia do pomiarów i monitorowania	7.6		





## Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

### Pomiary, analiza, doskonalenie

Wymaganie normy	ISO 9001: 2000	Ocena systemu zarządzania jakością	Priorytet
<u>Postanowienia ogólne</u>	8.1		
<u>Zadowolenie klienta</u>	8.2.1.		
<u>Audit wewnętrzny</u>	8.2.2.		
<u>Monitorowanie i pomiary procesów</u>	8.2.3		
<u>Monitorowanie i pomiary wyrobów</u>	8.2.4.		
<u>Nadzorowanie wyrobu niezgodnego</u>	8.3.		
<u>Analiza danych</u>	8.4.		
<u>Doskonalenie</u>	8.5.1.		
<u>Działania korygujące</u>	8.5.2.		
<u>Działania zapobiegawcze</u>	8.5.3.		

### PODSUMOWANIE: