

PODLASKI

www.podlaskimanager.pl

# MANAGER

IPH

MIESIĘCZNIK INFORMACYJNY  
IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ  
W BIAŁYMSTOKU

NUMER 190 / STYCZEŃ 2019



## BOŻENA DATCZUK

MEBLE NA MIARĘ  
XXI WIEKU

STR. 4

DECYZJA  
ŚRODOWISKOWA

STR. 10

SPOTKANIE OPŁATKOWE  
ŚRODOWISKA  
PRZEDSIĘBIORCÓW

STR. 12

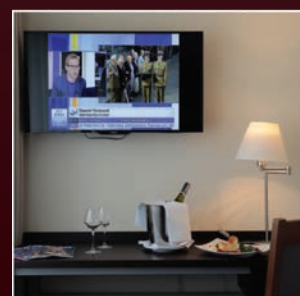
# HOTEL LEŚNY



Serdecznie zapraszamy do Hotelu Leśny\*\*\* położonego na obrzeżach miasta, tuż przy trasie Warszawa - Białystok. Zapewniamy Państwu doskonale miejsce na odpoczynek w klimatyzowanych pokojach gwarantujących wygodę. Hotel Leśny, to również znakomite miejsce na dłuższy pobyt, stanowiące dogodną bazę wypadową do zwiedzania okolicy.

## W swojej ofercie posiadamy:

- ★ 50 nowoczesnych pokoi typu Standard, Comfort oraz Studio
- ★ Restaurację mieszczącą do 120 osób
- ★ Sale konferencyjne
- ★ Klub nocny
- ★ Salę bilardową
- ★ Saunę typu infrared
- ★ Wiatę na imprezy plenerowe



Zapewniamy bezpłatny parking oraz bezpłatny, bezprzewodowy internet.

Organizujemy przyjęcia okolicznościowe, wesela, chrzciny, komunie, imprezy firmowe oraz wigilijne.

Jesteśmy otwarci na współpracę turystyki grupowej i indywidualnej.

Dokładamy wszelkich starań aby zapewnić naszym Gościom komfortowy pobyt.

*Serdecznie zapraszamy.*



# Nowy Rok 2019, nowe nadzieje

Koniec roku zawsze sprzyja podsumowaniom i ocenie, tego, co udało nam się w mijającym roku dokonać. Był to również dla mnie jako Przewodniczącego Podlaskiego Forum Gospodarczego w kadencji 2018 roku niewątpliwie okres wyjątkowej pracy, która znacząco koncentrowała się i podkreślała rolę i znaczenie przedsiębiorców w budowaniu siły ekonomicznej naszego miasta i regionu. Wołą organizacji skupionych pod egidą PFG, nowym Przewodniczącym w kadencji 2019 roku został wybrany Wojciech Strzałkowski – Wiceprezes Podlaskiego Klubu Biznesu. Serdecznie gratuluję koledze Wojciechowi wyboru na zaszczytną funkcję Przewodniczącego Forum, która wiąże się z podejmowaniem ciągle nowych wyzwań i inicjatyw gospodarczych.

Podsumowaniem działalności Podlaskiego Forum Gospodarczego było zorganizowanie w dniu 19.12.2018r. wyjazdowego posiedzenia, które odbyło się w Pałacyku Gościnnym Urzędu Miasta Białegostoku z udziałem Prezydentów Miast: Białegostoku, Łomży, Suwałk oraz Burmistrza Bielska Podlaskiego. Tematem wiodącym spotkania była strategia miasta Białegostoku w zakresie wsparcia i rozwoju przedsiębiorczości w kadencji 2018-2023 roku. Tadeusz Truskolaski - Prezydent Miasta Białegostoku zapoznał uczestników spotkania z programem działań inwestycyjnych na najbliższe lata. Program jest ambitny i obejmuje kilkanaście zadań inwestycyjnych w głównej mierze dążących do usprawnienia transportu drogowego. Następne lata to kontynuacja projektów drogowych w tym lepsze skomunikowanie miasta z trasą S8 i dokończenie wewnętrznej obwodnicy miasta. Prezydent Truskolaski planuje budowę hali widowiskowo-sportowej, która będzie nie tylko obiektem sportowym ale też będzie pełniła ważne funkcje biznesowe jako miejsce do odbywania się targów i konferencji. W sferze kultury czeka nas budowa Muzeum Pamięci Sybiru. Najbardziej oczekiwana inwestycja przez mieszkańców i przedsiębiorców to port lotniczy w Białymstoku, który ma być oddany do użytku w 2019 roku. Prezydent Truskolaski podczas dyskusji na posiedzeniu Podlaskiego Forum Gospodarczego mówił o uruchomieniu pierwszych połączeń lotniczych do końca 2019 roku.

Na tle planów rozwojowych miasta Białystok i regionu warto zauważyć, iż województwo podlaskie ze względu na położenie geograficzne ma ogromny potencjał, który jest tylko w małym stopniu wykorzystywany w rozwoju gospodarczym naszego regionu. Podlasie posiada idealną lokalizację do realizacji tranzytu na linii wschód-zachód oraz północ-południe. Nasz region może być głównym miejscem inwestycji logistycznych na ścianie wschodniej Polski.

Oddana do użytku w 2018 roku dwupasmowa droga szybkiego ruchu S8 (Wrocław- Warszawa – Białystok) kończy swój bieg w Białymstoku. Pilnym tematem staje się przedłużenie jej do granicy państwa w Kuźnicy i połączenie jej z drogą szybkiego ruchu M6 budowaną na Białorusi z Grodna do Mińska. Przedstawione rozwiązanie wydaje się optymalne w transzycie, gdyż połączenie z Warszawy do Mińska jest krótszym połączeniem, niż połączenie z Warszawy przez Brześć do Mińska. Sensownym jest zbudowanie alternatywnego korytarza Warszawa - Białystok - Grodna - Mińsk w stosunku do istniejącego Paneuropejskiego Korytarza nr 2 przebiegającego z Warszawy przez Brześć do Mińska. W ten sposób dojdzie do stworzenia dwóch korytarzy drogowych, przez co dodatkowo aktywizujemy gospodarczo znaczne obszary, które były do tej pory z tej roli wykluczone. Białorusini w tym roku kończą budowę M6. W finansowaniu drogi pomaga Bank Światowy, który udzielił kredytu na kwotę 250 milionów dolarów.

Niemniej jednak nadal brakuje połączenia S8 z M6 na odcinku Białystok – Grodna. Po stronie polskiej najlepiej byłoby zrobić to połączenie w linii prostej po śladzie dotychczasowej Dk19.

Jeżeli nie potrafimy wspólnie działać na rzecz regionu to zyskują nasi sąsiedzi. Wielokrotnie namawiałem podlaskich parlamentarzystów do połączenia sił i wspólnego lobowania na rzecz rozwoju naszego regionu. Nasze „małe ojczyzny” wymagają wspólnego działania wielu środowisk, w tym szczególnie środowisk: parlamentarzystów, samorządowców, naukowców i przedsiębiorców. Pomimo wielu moich apeli nie udało się doprowadzić do stworzenia „wspólnej platformy parlamentarzystów na rzecz rozwoju województwa podlaskiego”. Jestem jednak optymistą i wierzę, że w tym roku uda się zorganizować nasze wspólne działanie.

Środowisko przedsiębiorców pokłada duże nadzieje w nowym zarządzie województwa podlaskiego. Życzymy im jak najlepszych działań na rzecz rozwoju naszej małej ojczyzny. Liczymy jako środowisko przedsiębiorców na partnerską współpracę z samorządem. W tym roku pomimo wielu różnic czeka nas wiele nowych wyzwań, które będą wymagać połączenia sił i otwartej dyskusji na rzecz wypracowania optymalnych rozwiązań. Pomimo wielu różnic mówienie wspólnym głosem ma przyszłość. Będziemy to robić dla dobra województwa i jego mieszkańców. Wierzę, że 2019 rok będzie lepszy od poprzednich.



**Witold Karczewski**  
Prezes Izby Przemysłowo-Handlowej  
w Białymstoku

## W tym numerze

### PODLASKI MANAGER

**Bożena Datzuk**  
- Meble na miarę XXI wieku ..... 4-5

### WSPARCIE W BIZNESIE

Fundusze UE z nową ofertą na 2019 rok ..... 6  
Jak trafić do współczesnego klienta ..... 7  
E-commerce w organizacji ..... 7  
Wejść w nowy rok razem z BPN-T ..... 9  
Dlaczego firm z podlasia zaczynają przekonywać się do metod Lean Management? ..... 15  
Klaster Obróbki Metali odnowił status Krajowego Klustra Kluczowego ..... 16

### WYDAWCA:

Izba Przemysłowo - Handlowa  
w Białymstoku  
ul. Antoniukowska 7,  
15-740 Białystok,  
tel. 085 652 56 45,  
biuro@iph.bialystok.pl

Nakład: 2000 sztuk  
ISSN: 2449-8084  
Miesięcznik bezpłatny.

Redaktor Naczelny  
dr Bogdan Rogalski

Izba Przemysłowo-Handlowa  
w Białymstoku  
jest członkiem  
Krajowej Izby Gospodarczej



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA

Jak w najbliższych latach może wyglądać przyszłość Parku Naukowo-Technologicznego Polska-Wschód w Suwałkach? ..... 20

Enterprise Europe Network - sieć wspierająca MŚP ..... 21

### NAUKA I BIZNES

Greenvit ..... 8  
Sprawy środowiskowe nie muszą spędzać snu z powiek inwestora ..... 10-11

### WYDARZENIA W BIZNESIE

Spotkanie Opłatkowe Podlaskiego Forum Gospodarczego ..... 12-13

### WYRÓŻNIENI W BIZNESIE

NEMITECH ..... 17  
Podlaskie Stowarzyszenie Właścicieli Firm ..... 18-19



# Bożena Datzuk

## Meble na miarę XXI wieku

Rozmowa z Bożeną Datzuk  
Właścicielką firmy TOBO

### Firma Tobo w 2018 roku obchodziła jubileusz 20 - lecia swojej działalności. Jaki były początki działalności firmy?

Uważam, że życiem kierują przypadki oraz szanse, które pojawiają się przed nami i trzeba je zauważyć i umiejętnie wykorzystać. Myślę, że ja dostałam taką swoją szansę w chwili, gdy byłam studentką ekonomii Uniwersytetu w Białymstoku i poszukiwałam pracy. Był to rok 1998. Moje ogłoszenie o poszukiwaniu pracy zamieszczone w lokalnej gazecie przeczytała właścicielka gdyńskiej firmy Marinox produkującej meble biurowe. Miasto zrobiło na niej bardzo pozytywne wrażenie i mimo, że była tu pierwszy raz, postanowiła otworzyć tu oddział swojej firmy. Zadzwoiła do mnie i umówiliśmy się w jednym z białostockich hoteli na niezobowiązującą rozmowę. Nie robiłam sobie zbyt dużych nadziei po tej jednej rozmowie, tym większe było moje zdziwienie kiedy po 2-3 miesiącach otrzymałam propozycję pracy. Właścicielka firmy Marinox postanowiła dać mi szansę utworzenia oddziału jej firmy w naszym mieście. Takie oddziały już funkcjonowały w Lublinie i Rzeszowie. To były te czasy kiedy ogromnym problemem było znalezienie lokalu i znowu tu pomogło przypadkowo znalezione przez moją mamę ogłoszenie w tej samej gazecie lokalnej. To był bardzo intensywny czas, zostałam od razu Kierownikiem salonu i musiałam przejść przyspieszony kurs odnalezienia się w biznesowej rzeczywistości. Przeszłam wiele szkoleń w siedzibie firmy w Gdyni i Sopocie. Oddział prowadziłam przez 2,5 roku, po czym otrzymałam propozycję jego wykupu i prowadzenia na swój własny rachunek. To był czas kiedy poznałam już swojego przyszłego męża Tomasza i taką decyzję podjęliśmy wspólnie. Zatem w roku 1998 założyliśmy nie tylko rodzinę, ale i wspólną firmę pod nazwą TOBO i rozwijamy już ją przez 20 lat razem z naszym zespołem wykwalifikowanych pracowników. Na początku było tylko handel meblami

i krzesłami, potem zaczęliśmy montaż mebli z gotowych elementów zamawianych poza firmą. Rozwijająca się koniunktura zachęciła nas do zakupu gruntu pod Białymstokiem w Kurianach celem uruchomienia własnej produkcji mebli. I tak w roku 2003 powstał pierwszy budynek produkcyjny wyposażony w podstawowe maszyny stolarskie. Kolejny krok milowy w rozwoju firmy to rok 2007, kiedy rozpoczęliśmy budowę kolejnej hali produkcyjnej wyposażonej w profesjonalny, najnowszy na rynku park maszynowy. Kolejny etap to rozpoczęta w 2010 roku, dzięki pozyskanemu środkom unijnym, rozbudowa zakładu o kolejną halę i przebudowa budynku parterowego w budynek ekspozycyjno – biurowy w Kurianach. W roku 2012r. siedziba firmy została przeniesiona z budynku wynajmowanego w Białymstoku do Kurian, gdzie mieści się do dziś. W salonie firmowym w Kurianach można obejrzeć produkowane przez nas meble pracownicze, gabinetowe, meble kuchenne i domowe. Uzupełnieniem ich jest największa w województwie podlaskim ekspozycja foteli i krzesel obrotowych Grupy Nowy Styl. Z roku na rok firma powiększa swoje portfolio i produktów i co najważniejsze grono swoich klientów. Chce zapewnić klientom pełną satysfakcję poprzez stworzenie komfortowego i ergonomicznego miejsca pracy. Każdy sukces jest dla firmy krokiem w doskonaleniu swojej wiedzy oraz umiejętności tworzenia efektywnych rozwiązań przestrzeni w pracy. TOBO jest otwarte na innowacje i zmiany, które przekładają się na funkcjonalność i nowoczesne wzornictwo produkowanych przez nas systemów. W meble firmy TOBO wyposażonych jest wiele prestiżowych obiektów na Podlasiu: Opera i Filharmonia Podlaska, Stadion Miejski, Archiwum Państwowe, Białostocki Park Naukowo Technologiczny, Urząd Dozoru Technicznego i wiele innych.

### Jest pani młodą kobietą kierującą firmą, która odnosi sukces rynkowy. Ten sukces to była jednak długa droga. Co trzeba zrobić, żeby odnieść sukces w tak konkurencyjnej branży, jaką jest branża meblarska?

Ciągle młodą, ale już z ponad 20-letnim doświadczeniem zawodowym, a to już spory kawał czasu i współczesność od roku 1998, w którym rozpoczynałam prowadzenie działalności gospodarczej, dzieląc „lata świetlne”, głównie z powodu szybkich zmian cywilizacyjnych, czasu internetu, socialmedia i zaawansowanych technologii. Rozpoczynając budowę własnej firmy jako świeża upieczona absolwentka studiów do końca nie wiedziałam co mnie czeka, kierował mną głównie entuzjazm, ambicja i determinacja, aby odnieść sukces rynkowy i oczywiście ogromne pokłady młodzieńczej wiary. Te ponad 20 lat to ogromna szkoła życia, niejednokrotnie lekcja pokory i przeświadczenie, że nie można spocząć na laurach, to świadomość, że ciągle musimy się uczyć i podnosić kwalifikacje. Cały czas trzeba być czujny, inwestować w ludzi i infrastrukturę, śledzić trendy i starać się je wyprzedzać. Teraz nie wystarczy mieć dobry produkt, jak to było na początku prowadzenia działalności, gdzie towar prawie schodził „na pniu”. W tej chwili sukces sprzedażowy to cały ciąg działań marketingowych związanych z budową marki, to umiejętność odpowiedniego doboru narzędzi sprzedażowych do naszych produktów, to odnalezienie się w tym gąszczu możliwości jaki nam daje dzisiejsza rzeczywistość. Prowadzenie firmy, niezależnie od branży w jakiej przychodzi nam działać, to praca nie na 8 godzin, to ciągła odpowiedzialność za zespół i codzienne bezkolizyjne funkcjonowanie firmy. Z biegiem lat, zatrudniając kolejnych pracowników, zdałam sobie sprawę, że nie mogę zawieść ich zaufania, że muszę cały czas również inwestować w siebie, by ciągle stawać się lepszym szefem i liderem zespołu. I chyba to jest największe wyzwanie przedsiębiorcy, by oprócz odnoszenia sukcesów sprzedażowych firmy, być dobrym szefem. Trzeba mieć dużo wytrwałości i determinacji, by utrzymywać ciągi wysoki stopień własnej motywacji. Mi tę motywację daje przede wszystkim rodzina, wsparcie i życzliwość dobrych ludzi oraz oczywiście sukcesy firmy. Wraz z wiekiem zdobywamy również to, co w biznesie najważniejsze – doświadczenie, a ono podpowiada, że kluczem do sukcesu jest budowanie długotrwałych relacji z naszymi klientami i partnerami biznesowymi. Nie firmy tworzą współpracę, ale ludzie. I o tym warto pamiętać.

### Skąd pomysł na nazwę Tobo? Czy to jest tylko nazwa firmy, czy to jest brand Państwa wyrobów?

### Czy tytuł Ambasadora Podlaskiej Gospodarki branży drzewnej i meblarskiej pomaga firmie w promocji Państwa mebli?

Nazwa firmy Tobo pochodzi od pierwszych liter imion mojego i męża: Tomasz i Bożena. I to cała historia związana z naszą nazwą. Pod tą marką funkcjonują nasze produkty - meble do biur, hoteli, szkół, banków, obiektów użyteczności publicznej i firm prywatnych na terenie całego kraju.

Tak faktycznie, rok 2018 był dla nas szczególny. Oprócz okrągłego jubileuszu naszej firmy – 20 lat, który świętowaliśmy w gronie pracowników i ich rodzin, jak również z naszymi największymi dystrybutorami z całej Polski, otrzymaliśmy również prestiżowe wyróżnienia. Najpierw nasz



system mebli gabinetowych SNABB znalazł się w ścisłym finale konkursu Podlaska Marka Roku w kategorii produkt użytkowy, a nasz najnowszy produkt, a mianowicie meble biurowe Health to Office – H2O, zostały pozytywnie ocenione przez Ekspertów konkursu DOBRY WZÓR 2018 i tym samym zakwalifikowały się do finału, jako jeden z najlepiej zaprojektowanych produktów tego roku. Ponadto firma otrzymała jako przedstawiciel branży drzewnej i meblarskiej prestiżowy tytuł Ambasadora Podlaskiej Gospodarki oraz nagrodę Izby Przemysłowo – Handlowej za dynamiczny rozwój w branży meblarskiej. Wszystkie te nagrody nas cieszą, dodają nam skrzydeł i motywują do dalszej, wyężonej pracy. Cieszy nas to, że jesteśmy zauważani na mapie gospodarczej nie tylko naszego regionu, ale również i kraju, i że nasz codzienny trud jest doceniany. Każda nagroda nobilituje i pomaga w rozpoznawalności firmy. Informujemy naszych klientów o sukcesach. Myślę, że dla nich jest to również wyznacznik rozwoju danego przedsiębiorstwa i że warto współpracować z firmą, która odnosi w swojej dziedzinie sukcesy.

### Jakie wyzwania zawodowe czekają panią w okresie najbliższych 2-3 lat?

TOBO oczywiście chce się dalej rozwijać. Mamy plany związane z kolejną inwestycją w halę i park maszynowy, powiększenie magazynu. Mamy pomysły na nowe prozdrowotne i proekologiczne produkty. Jest to trend światowy, który zyskuje coraz bardziej na znaczeniu i jest nam mentalnie bardzo bliski. Chcemy rozwijać sprzedaż internetową i pracować nad nową strategią sprzedaży. Mamy plany na udział w kolejnych targach zagranicznych dzięki programowi „Go to brand” finansowanemu ze środków unii europejskiej. Oczywiście by móc to zrealizować potrzebne jest korzystne otoczenie polityczno – gospodarcze dla biznesu. W kolejnych latach zmierzyć się będziemy musieli wszyscy z rosnącymi kosztami funkcjonowania firm, z trudnościami w pozyskiwaniu nowych pracowników, a to niestety nie nastraja już tak bardzo optymistycznie.

### Czy bycie bizneswomen pomaga w odniesieniu sukcesu?

#### Jaka jest przewaga kobiet nad mężczyznami w prowadzeniu firmy?

Kobiety są wielozadaniowe i to pretenduje je do osiągnięcia sukcesów. To dzięki matce naturze, która zleciła im dbanie o dom, rodzinę, dzieci i męża, równocześnie umożliwiła im spełniać się zawodowo. Chociaż kobiet jest coraz więcej w biznesie jako właścielek i piastujących wysokie stanowiska kierownicze w firmach, to jednak mimo tego jest jeszcze ogromna dysproporcja w porównaniu z mężczyznami. Tylko 21 proc. zarejestrowanych w Polsce firm należy do kobiet. Ale jak donoszą różne wydawnictwa: „Fakty są niezaprzeczalne - to kobiety stanowią główną siłę napędową gospodarki!” I jestem o tym przekonana, że w sytuacjach kryzysowych to często firmy zarządzane przez kobiety mają szanse sobie lepiej poradzić. A oto dowody: otwartość na ludzi, gruntowna wiedza merytoryczna, lepsze wykształcenie i pracowitość to cechy dające przewagę kobietom. Zdecydowana większość profesji może być wykonywana zarówno przez kobiety jak i przez mężczyzn. Stereotypy i wieloletnie uprzedzenia, że świat biznesu to świat męski, postawiły sztuczne granice. A ja uważam, że biznes z kobiecą twarzą zyskuje – staje się bardziej ludzki, delikatniejszy i bardziej emocjonalny. Kobiety są świetnymi szefami, szczególnie, gdy korzystają ze swojej wrodzonej intuicji i empatii. Potrafią doskonale zarządzać ludźmi, rozumiejąc ich potrzeby i problemy, lepiej dbają o atmosferę jaka panuje między pracownikami, zwracając uwagę na szczegóły, które dla mężczyzny przeważnie nie są istotne.

### Czy idea przedsiębiorczości wśród kobiet trafia na podatny grunt na Podlasiu?

Na Podlasiu znam wiele kobiet przedsiębiorczych, które prowadzą swoje firmy od lat, zajmują wysokie stanowiska w hierarchii organizacyjnej firmy, są dyrektorami szkół, banków, urzędów. Są to kobiety ambitne, aktywne, pracowite i niezależne. Mimo wielu obowiązków zawodowych znajdują czas na swoje pasje, spotkania towarzyskie, wychowanie dzieci, na szkolenia i podnoszenie kwalifikacji. Nie znoszą nudy i nie godzą się z przedmiotowym traktowaniem kobiety. Takie kobiety między innymi należą do Podlaskiego Stowarzyszenia Właścielek Firm Klub Kobiet Biznesu, do którego również i ja należę. Stowarzyszenie jest miejscem, gdzie kobiety otrzymują od siebie wzajemne wsparcie i solidarność od kobiet, które znajdują się w podobnej sytuacji i które mają do zaoferowania: pasję, entuzjazm, pozytywne nastawienie i wsparcie w podążaniu drogą przedsiębiorczości. Czasem kobiety odczuwają nawet od bliskich sobie osób brak wsparcia, co powoduje w nich brak pewności w swoich poczynaniach. Przebywanie wśród przedsiębiorczych kobiet dodaje wiary i ładuje akumulatory na przyszłość. Nasze spotkania nie sprowadzają się do spotkań towarzyskich, pewnie jak niektórzy myślą, chociaż i taką rolę mają pełnić. Wspólnie się szkolimy, wymieniamy się doświadczeniami, podejmujemy różne inicjatywy społeczne i charytatywne, integrujemy środowisko kobiet i pracujemy nad wzmocnieniem znaczenia i wpływu kobiet na życie gospodarcze i publiczne naszego regionu. Nasze podlaskie kobiety np. w roku 2018 bardzo aktywnie się włączyły w obchody 100-letniej rocznicy uzyskania przez kobiety praw wyborczych pod nazwą: inicjatywa obchodów „100-lecia Kobiet”. Odbłyło się wiele wydarzeń takich jak: konkursy, debaty, wystawy, pokazy, szkolenia, które się cieszyły wielkim zainteresowaniem.

### Podlasie się wyludnia, wiele osób emigruje. Co Pani zdaniem trzeba zrobić, żeby zatrzymać młodych ludzi w naszym regionie?

Myślę, że młodzi ludzie wiedzą jak świetnie się żyje w Białymstoku. Nasze miasto w rankingach dotyczących jakości życia mieszkańców w polskich miastach, ciągle jest w ścisłej czołówce. Wszyscy doceniamy to, że jest miastem czystym, zielonym, spokojnym, z dobrze rozwiniętym systemem komunikacyjnym. Oczywiście to nie wystarczy, by najlepiej wykształceni młodzi ludzie chcieli tu zostać lub by po skończeniu świetnych uczelni, chcieli wracać na Podlasie i tu się rozwijać zawodowo. Na pewno to co warto robić, to pokazywać potencjał naszego regionu i przedsiębiorstw, które się tu rozwijają i odnoszą sukcesy. Nie powinno to dotyczyć wyłącznie dużych, znanych firm, ale również pokazywać małe i średnie firmy, których produkty czy usługi nie są tak powszechnie znane. Należy wspierać talenty i uzdolnioną młodzież. My taką działalność prowadzimy już od kilku lat we współpracy z Zespołem Szkół Technicznych im.gen.W.Andersa w Białymstoku. Najlepsi uczniowie otrzymują co miesiąc stypendium pieniężne, organizowane są konkursy branżowe z cennymi nagrodami fundowanymi przez pracodawców, młodzież ma szanse odbyć staże i praktyki zawodowe. W tym roku dołączyliśmy również do grona partnerów Fundacji „Technotalenty”. To wspaniała inicjatywa, która pozwala odkryć świetne rozwiązania pasjonatów i pomóc im się dalej rozwijać, by przejść do etapu skomercjalizowania ich pomysłu. Robot „Photon”, który rozświeca nas region, to właśnie tu otrzymał pierwszą szansę na sukces. Oby więcej takich wynalazków.

Nasz region musi się rozwijać gospodarczo i dawać możliwości rozwoju firmom, które by być konkurencyjne na tle kraju czy świata, muszą proponować nie gorsze warunki płacowe. Jest to ogromne wyzwanie, bo w tej chwili oczekiwania pracowników są coraz większe, poza elementami płacowymi, ważne są elementy pozapłacowe, chociażby jak dodatkowy pakiet medyczny, elastyczny czas pracy, czy chociażby - związane z naszą branżą - odpowiednie miejsca pracy wyposażone w biurka regulowane w duchu pracy „sit-stand”, pozytywnie wpływające na nasz kręgosłup.

### Poza pracą zawodową jakie ma pani zainteresowania? W jaki sposób spędza pani wolny czas?

Wyciszenie daje mi czytanie książek, im grubsza tym lepiej. Niestety tego czasu nie mam za wiele, więc na mojej szafce urósł już niezły ich stos. Bardzo lubię również podróże, odkrywanie ciekawych miejsc i smaków różnych krajów. W tym roku w maju byłam z mężem w Gruzji, która nas zachwycała nie tylko bogactwem krajobrazów, smaków, ale również otwartością i życzliwością jej mieszkańców. Rodzinnie lubimy aktywnie spędzać czas: rower, narty, basen. Ponadto ze względu na pasję dzieci-oboje trenują taniec towarzyski, w domowy kalendarz wpisane są treningi i turnieje taneczne. Emocje związane z rywalizacją sportową dostarczają wielu niezapomnianych przeżyć całej rodzinie i dają poczucie ogromnej satysfakcji. Akumulatory z przyjemnością ładuję również na pięknej, zielonej podlaskiej wsi.

Rozmawiał Bogdan Rogalski



# Fundusze UE z nową ofertą na 2019 rok

Poznaliśmy nowe harmonogramy na 2019 rok dla wszystkich programów operacyjnych. Z punktu widzenia przedsiębiorców działających na terenie woj. podlaskiego liczą się konkursy z PO Inteligentny Rozwój, PO Polska Wschodnia oraz RPO Podlaskie.

W dzisiejszym materiale skoncentrujemy się na programie centralnym Inteligentny Rozwój, w którym zaplanowano 27 konkursów z łącznym budżetem ponad 6 mld złotych. Biorąc pod uwagę właśnie ten program można zauważyć, że przedsiębiorcy mają w czym wybierać, niezależnie od tego na jakim etapie rozwoju są ich projekty.

W programie Inteligentny Rozwój na 2019 rok pojawiło się dużo zmian, zarówno w zasadach udzielania wsparcia jak i w rodzajach konkursów. Pierwszą, horyzontalną zmianą jest weryfikacja Krajowych Inteligentnych Specjalizacji, które w nowym kształcie obowiązują już od 1 stycznia 2019 roku. Przykładem jest ponowne zdefiniowanie specjalizacji środowiskowych czyli surowce naturalne i odpady (KIS 7, 8 i 9). Pojawiły się też nowe konkursy na rzecz projektów dotyczących zwiększenia dostępności dla osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności, realizowane w ramach już znanych programów (Szybka ścieżka, Badania na rynek). Takie projekty były już obecne w dotychczasowych konkursach jednak ze względu na wagę problemu zasługują na wyodrębnienie dla nich budżetu z ogólnej puli środków. Rozczarowani mogą być przedsiębiorcy, którzy planowali ubieganie się o wsparcie w ramach niektórych programów sektorowych. Większość z nich nie będzie już kontynuowana. W przyszłym roku odbędą się tylko trzy, ostatnie konkursy w ramach poddziałania 1.2. Alternatywą ma być Szybka ścieżka z potężnym budżetem 2,25 mld złotych. Program Szybka ścieżka jest priorytetowym w obecnej perspektywie. Kryteria i proces oceny był wiele razy zmieniany pod kątem potrzeb przedsiębiorców, dlatego należy skoncentrować swoje wysiłki właśnie w tym kierunku.

Poniżej przedstawiamy garść informacji o kluczowych konkursach w ramach PO Inteligentny Rozwój oraz o zmianach, na które warto zwrócić uwagę:

- **Szybka Ścieżka (1.1.1 PO IR):** Narodowe Centrum Badań i Rozwoju zdecydowało o przeorganizowaniu formuły konkursu łącząc, ogłaszane do tej pory odrębnie, konkursy dla MŚP i dużych przedsiębiorstw. W 2019 roku zaplanowano dwa konkursy (1 kwietnia – 1 lipca oraz 16 września – 16 grudnia | budżet każdego z konkursów 1,1 mld złotych). W ramach pierwszego naboru wniosków zdecydowano się wyodrębnić 50 mln złotych na projekty wpisujące się w założenia rządowego programu Dostępność+. Dodatkowo 50 mln złotych wygospodarowano na projekty MŚP dysponujące certyfikatem Seal of Excellence. Łącznie w budżecie Szybkiej Ścieżki w 2019 roku dostępnych będzie 2,25 mld złotych. Istotną nowością jest włączenie do grona wnioskodawców konsorcjów z udziałem jednostki naukowej.



Szymon Zółciński,  
Partner



Bogusława Mazurek,  
BD Dyrektor

Crido Business & Innovation Consulting

- **Programy sektorowe NCBR (1.2 PO IR):** W 2019 roku możemy liczyć na uruchomienie jedynie trzech naborów: GameInn (15 marca – 14 czerwca | 100 mln złotych), InnoStal (15 maja – 18 sierpnia | 190 mln złotych) i InnoShip (17 czerwca – 16 września | 200 mln złotych).
- **Centra badawczo-rozwojowe (2.1 PO IR):** Na wsparcie inwestycyjne mogą liczyć firmy planujące inwestycje w rozwój infrastruktury B+R. W konkursie zaplanowanym w terminie od 11 marca do 30 kwietnia dostępnych będzie min. 400 mln złotych.
- **Badania na rynek (3.2.1 PO IR):** Zaplanowano dwa konkursy – pierwszy z nich, z łącznym budżetem wynoszącym aż 1,5 mld złotych, zostanie przeprowadzony w okresie od 25 marca do 8 maja (850 mln w ramach konkursu ogólnego, 550 mln dedykowane inwestycjom na obszarze miast średnich oraz 100 mln przeznaczone na projekty na rzecz dostępności). Na jesieni (1-31 października) zaplanowana jest druga runda konkursowa, której budżet zostanie określony w późniejszym terminie.
- Warto podkreślić, że do 26 kwietnia trwać będzie ogłoszony jeszcze w 2018 roku jeden z najpopularniejszych konkursów czyli **Kredyt na innowacje technologiczne (3.2.2 PO IR)**, którego budżet wynosi 350 mln złotych.

Wśród pozostałych konkursów ogłoszonych w harmonogramie na 2019 rok, atrakcyjne z punktu widzenia przedsiębiorców są m.in. Bony na innowacje (2.3.2 PO IR), Ochrona własności przemysłowej (2.3.4 PO IR), Design dla przedsiębiorców (2.3.5 PO IR), „Go to Brand” (3.3.3 PO IR) oraz Projekty aplikacyjne (4.1.4 PO IR).

W przypadku konkursów na projekty badawczo-rozwojowe, wsparcie może wynieść nawet do 80% kosztów kwalifikowanych (mała firma, badania przemysłowe). Jeżeli bierzemy pod uwagę wsparcie na inwestycje to dotyczy ono tylko mikro, małych oraz średnich firm i może wynieść od 45% do 70% kosztów kwalifikowanych.

W kolejnym artykule napiszemy o programach w Polsce Wschodniej oraz Regionalnym Programie dla woj. podlaskiego. Poniżej przedstawiamy harmonogram najważniejszych konkursów na 2019 rok mających na celu wsparcie projektów badawczo-rozwojowych oraz innowacyjnych:



\* konkurs dedykowany projektom na rzecz dostępności  
\*\* konkurs dedykowany miastom średnim



# Jak trafić do współczesnego klienta



## Marta Molska

Współzałożyciel i współwłaściciel Agencji Marketingowej DO IT Crew sp. z o.o. i Dyrektor MDK. Pomysłodawca Stowarzyszenia Freeway, eventu Street Noise i portalu Az Kobieta. Członkini PSWF Klubu Kobiet Biznesu i Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku.

Ostatnie 30 lat to czas największych i najszybszych przemian na polskim rynku. Wraz ze zmianą dostępności produktów zmieniał się również klient, a co za tym idzie cały marketing.

Klasykny klient kupował rzeczy niezbędne, które były mu mniej lub bardziej znane. Produkty były trudno dostępne i oczekiwania względem nich były niewielkie. Nowe produkty pojawiały się stosunkowo rzadko, dzięki czemu klient cały czas ich oczekiwał. Nie zastanawiał się nad wyborem danego produktu, gdyż na rynku dostępny był tylko jeden. Opinie na jego temat nie miały znaczenia. Skoro nie było konkurencji nie było również potrzeby porównywania produktu z innymi, by wybrać najlepszy.

Wraz z rozrastaniem się konkurencji pojawiła się również jakość i szeroko rozumiany marketing.

Współczesny klient to w przeciwieństwie do klienta klasycznego to "istota myśląca", która wyraża własną opinię na temat produktu, jego jakości i ceny. Współczesny klient stał się swego rodzaju ekspertem w każdej dziedzinie jest w stanie pozyskać informacje na temat produktu. Nie koncentruje się na marce i rzadko się z nią identyfikuje. Cały czas testuje nowe. Poszukuje informacji na temat nowych marek oraz oczekuje cały czas to nowych propozycji od starych marek.

Hiperkonkurencyjny rynek zabił przesadzanie, iż wystarczy zrobić dobry produkt, a klienti będą walić drzwiami i oknami. Producenci wprowadzają nieustannie tak wiele nowych marek, by klient mógł na długo skupić uwagę tylko na jednej.

Znaczenie stracił również sprzedawca, który nie jest już niezbędny. Dobry sprzedawca nie zapewni firmie obrotów, bo coraz częściej w procesie zakupowym nie ma bezpośredniego łącznika między produktem, a klientem, który domknie sprzedaż. Zakupy coraz częściej prowadzone są przez internet. Z roku na rok w coraz większym stopniu sprzedaż przenosi się do internetu. Ma na to wpływ przede wszystkim pęd życia i wygod. Klient może zrobić zakupy o każdej porze dnia i nocy i nie martwić się brakiem czasu, czy dzwiganiem zakupów. Na pierwszym miejscu stawia swój komfort. Współczesny konsument to wymagający i wygodny ekspert w każdej dziedzinie, któremu producent musi sprostać. W przeciwnym razie klient wybierze konkurencję.

Współczesny klient został przyzwyczajony do okazji. Cena, która jest ceną wyjściową jest mało zachęcająca, gdyż nawykowo klient zaczyna oczekiwać na przecenę. Rodzaj produktu nie ma tutaj żadnego znaczenia. Klient oczekuje, promocji lub bonifikaty, za to że zdecydował się wybrać dany produkt. Cena stała się ważnym (choć nie najważniejszym) elementem przy podejmowaniu decyzji zakupowych. Klient często czeka z zakupem na moment, w którym zdarzy się najlepsza "okazja". Dodatkowo klient ma w swoich dłoniach broń w postaci porównywarek cenowych. Jeśli dany sklep wprowadzi zbyt wysoką marżę, klient dowiaduje się o tym nie wychodząc z domu lub stojąc w kolejce w sklepie i podejmując ostateczną decyzję. Walka cenowa nie odbywa się już tylko między produktami, ale również dystrybutorami, którzy mają przed sobą o wiele większy orzech do

zgrzania walczą o klienta tym samym produktem. By stać się konkurencyjni sklepy często zachęcają klienta innym produktem, który sprzedają często nawet poniżej kosztów pozyskania, skupiając się jednak na całkowitej wartości końcowego koszyka i marży.

Współczesny klient bardzo pielęgnuje urazy do marek, często dzieląc się swoimi niezadowolonymi na portalach społecznościowych i zniechęcając również innych potencjalnych konsumentów do marki. Co gorsze, klient rzadko dzieli się pozytywnymi opiniami na temat produktu. Jeśli dana marka nie stanie naprzeciw jego oczekiwaniom lub będzie mniej konkurencyjna od innych straci klienta jednorazowo, lub zniechęci go do siebie na dłuższy okres, a nawet na stałe.

Należy pamiętać, że dzięki internetowi, klienci mają możliwość łatwego dotarcia do opinii na temat produktów.

Kolejnym ważnym elementem w podejmowaniu decyzji zakupowych klienta jest jakość i marka. Ceny tych samych produktów, innych marek różnią się jakością co wpływa na ich cenę. Nie ma uniwersalnych produktów dla wszystkich, gdyż każdy klient oczekuje czegoś innego. Każda marka kojarzy się z inną cechą. Klient może uznać jedną za najlepszą, inną za najlepszą, jeszcze inną za modną czy bezkonkurencyjną. Produkt to nie wszystko. Każdy klient ma swoją "markę pierwszego wyboru". Jeśli marka zapewni sobie statut własnie takiej marki zapewni sobie możliwość sprzedaży produktu po o wiele wyższej cenie niż wartość danego produktu, czy też inne konkurencyjne marki produktu o podobnej jakości. Budowa rozpoznawalnej i solidnej marki pozwala przede wszystkim na zmniejszenie kosztów sprzedaży i rezygnacji z walki cenowej.

By usatysfakcjonować wymagającego klienta nie wystarczy tylko satysfakcjonujący produkt, ale również równie dobra obsługa i łatwy kontakt z marką. Na pełną wzię produktu składa się cały proces zakupowy, a nawet czas testowania produktu, gdyż jeden zakup może determinować lub na stałe zniechęcać wszystkie kolejne.

Należy tutaj wspomnieć o "punkcie styku z klientem". Granice między online, a offline zatęrzy się już wiele lat temu, a marka musiała znaleźć się we wszystkich miejscach, w których może pojawić się potencjalny klient. Nie chodzi tutaj tylko o to, że marka musi posiadać profile na portalach społecznościowych i bo nawet jeśli tak będzie to klient musi do nich trafić. Marka musi korzystać z wszystkich miejsc, w których pojawia się klient. Przeladowanie reklam w internecie i ilości produktów zniechęciło konsumentów do wielu marek. Teraz klient musi mieć poczucie, iż przypadkowo dowiedział się o marce czy polecanym produkcie czytając ekspercki artykuł, przebywając na popularnym wydarzeniu, czy czytając reklamy kontentowe. Klient musi mieć poczucie przypadkowości natknięcia się na produkt. Na tak ogromnym rynku, nachalność marek jest jednym z głównych czynników, który na stałe zniechęca do siebie konsumentów. Klienci odczuwają ogromne przeladowanie produktami rynku przez co stają się coraz bardziej wymagający. Tworząc nowe produkty, marki muszą pamiętać, że pierwsza zawsze jest potrzeba posiadania, którą kieruje się klient. Siła wieku konsumpcjonizmu tylko umocniła tę starą jak światło teorję.

Klient codziennie wybiera produkty kilka, kilkadziesiąt, a nawet kilkaset razy. Wybiera produkty spośród konkurencyjnych marek, które przez całą dobę na wszystkich płaszczyznach rywalizują ze sobą. Konkurencja rywalizuje ze sobą na każdym etapie zakupowym od momentu, gdy dany klient odczuje potrzebę posiadania danego produktu. Marka powinna przejść z nim cały proces decyzyjny. Od momentu znalezienia produktu, poprzez poszukiwanie opinii na jego temat w internecie, ułatwienie i zachęcenie do zakupu oraz doradztwo posprzedażowe. Im bardziej marki skupią się na rozproszeniu działań i dbaniu o dobry kontakt z klientami, którzy stali się osobowymi konsumentami, z którymi można dyskutować na forum tym większe będą efekty w sprzedaży produktów współczesnemu klientowi.

## Budowa kompetencji strategiczno – kontrolnych wewnątrz organizacji

W kolejnej fazie, większych firmach, celem pracy zewnętrznej specjalisty powinno być przeniesienie kompetencji związanych z ustalaniem strategii i nadzorem na działaniach wykonywanymi przez podwykonawców (agencje).

Docelowo, w strukturach firmy powinno znaleźć się menadżerskie stanowisko przejmujące kompetencje zewnętrznej specjalisty e-commerce. Nie ma znaczenia czy osoba na to stanowisko zostanie wyłoniona wśród dotychczasowych pracowników firmy, czy przeprowadzony zostanie proces rekrutacyjny. Ważne jest, żeby w całym procesie wyboru decydujący głos miał zewnętrzny specjalista który w późniejszym etapie będzie z nim współpracował.

Transfer wiedzy powinien być wykonywany podczas codziennej pracy, a także w czasie wewnętrznych szkoleń.

## Przeniesienie części działań do organizacji

Kolejnym krokiem powinno być przeniesienie części działań do firmy. W zależności od specyfiki branży lub organizacji, firma powinna insourcować:

- Działania strategiczne – ze względu na tajemnice/know-how firmy,
- Działania generujące największy przychód (takie jak np.: działania w formule CPS),
- Działania będące ważnym ogniwem w procesie zakupowym, tj. media społecznościowe,
- Działania optymalizujące koszty.

Proces budowania kompetencji poszczególnych sekcji powinien być przeprowadzany stopniowo. Kompetencje winny być pozyskiwane od agencji prowadzących działania dzięki spotkaniom i szkoleniom.

## Miejsce działu e-commerce w strukturze firmy

Częstym błędem popełnianym, nawet w dużych organizacjach jest przypisanie działu e-commerce do niesprecyzowanego bliżej „marketingu”. Tymczasem, powinien być to oddzielny byt któremu bliżej jest do działu sprzedaży realizującego też cele wizerunkowe (podporządkowane jednak „pod sprzedaż”). Nawet działania w mediach społecznościowych, które wydają się czysto wizerunkowe powinny być jemu podporządkowane.

## Budowa pełnego działu e-commerce

Celem dla dużych organizacji powinna być budowa pełnego działu e-commerce przy delegacji na zewnątrz tylko bardzo wyspecjalizowanych (zaawansowana analityka) lub prostych działań (seo copywriting), dla których budowanie miejsca w strukturach jest nieopłacalne.

Przy dużej skali zaangażowania firmy w działania marketingowe w internecie, takie rozwiązanie gwarantuje znaczne obniżenie kosztów prowadzenia działań w stosunku do wynajęcia zewnętrznej agencji. Dodatkowo zagwarantuje utrzymanie tajemnicy firmy co mimo podpisanych w (z agencjami) NDA jest dość dużym problemem. Warto mieć świadomość, że agencje budują swoje know how na podstawie wyników pracy z klientami i po zakończeniu współpracy często wykorzystują ją do działań w imieniu konkurencji.

Dodatkowym plusem jest znajomość branży i produktów przez pracowników. W tym wypadku osoby zatrudnione w dziale e-commerce mają szansę.

Skraca się też, w przypadku sytuacji awaryjnych (kryzys), droga w rozwiązaniu problemu.

## Struktura działu e-commerce

Pełny dział e-commerce powinien zostać podzielony według kompetencji. W zależności od potrzeb organizacji, powinien składać się z następujących sekcji:

- **Nadzór** – osoba lub grupa osób odpowiedzialnych za ustalenie strategii, nadzór nad jej realizacją oraz budżetowanie.
- **Sekcja SEO** – sekcja zajmująca się pozycjonowaniem strony / sklepu internetowego odpowiedzialna za całe spektrum działań począwszy od optymalizacji, przez linkbuilding po nietypowe działania związane z ingerencją w wyniki wyszukiwania.
- **Sekcja Ads** – sekcja odpowiedzialna za prowadzenie działań reklamowych w formatach CPC / CPS / CPA w Google Adwords, Bing, Yahoo, Yandex, Facebook, Twitter, Instagram i innych systemach reklamowych.
- **Copywriterzy** – sekcja odpowiedzialna za budowanie opisów w sklepie lub na stronie internetowej oraz wsparcie działań linkbuildingowych sekcji SEO.
- **Sekcja social media** – sekcja odpowiedzialna z działania w kanale typowych mediów społecznościowych (Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, Vine...) oraz działania marketingowe w oparciu o współpracę z blogerami lub aktywność na forach internetowych.
- **Sekcja analityczno – UX** – sekcja odpowiedzialna za techniczną analizę i ocenę działań oraz testy związane z użytecznością sklepu / strony internetowej.

Powyższy tekst nie wyczerpuje w pełni zagadnień związanych z budowaniem i umiejscowieniem e-commerce wewnątrz firmy. Jest jedynie początkiem do dalszych rozważań nad wdrożeniem działań marketingu internetowego w firmie.

Jeżeli chcesz podzielić się swoimi spostrzeżeniami zapraszam do dyskusji pod wpisem lub do bezpośredniego kontaktu.

# E-COMMERCE W ORGANIZACJI

## – jak rozpocząć digitalizację marketingu w firmie



## Rafał Skarżyński

Head of internet strategii w FOMO consulting oraz Prezes Zarządu agencji DO IT crew sp. z o.o., zajmującej się działaniami marketingowymi w internecie. W obu organizacjach odpowiada za wdrażanie strategii e-marketingowych dla klientów. Ekspert SEO / SEM / SMM, certyfikowany specjalista Google Adwords i Google Analytics, konsultant, trener.

Firmy wchodząc w działania e-marketingowe stają przed bardzo dużym wyzwaniem. Z reguły właściciel lub jego współpracownicy nie posiadają wystarczających kompetencji do prowadzenia działań we własnym zakresie, nie mają też wiedzy pozwalającej na weryfikację działań wykonywanych przez agencje. Nie są, więc w stanie przygotować odpowiedniej strategii i dobrać narzędzi pozwalających na jej efektywną realizację. W związku z tym, całość działań od ustalenia strategii i jej realizację powierzają zewnętrznej firmie. Firmie, której głównym celem jest wzrost własnych przychodów, a dopiero na dalszym planie stoi sukces klienta (jedynie jako droga do uzyskania własnego celu). Powstaje, więc patologiczna sytuacja, w której jeden zewnętrzny podmiot zajmuje się ustalaniem strategii, jej realizacją oraz oceną wyników swoich działań.

## Jak więc zabezpieczyć się taką sytuacją?

Zewnętrzny specjalista do spraw e-commerce. Najlepszym sposobem w początkowej fazie budowy odpowiednich kompetencji w organizacji jest zatrudnienie zewnętrznego specjalisty do spraw e-commerce. Będzie on odpowiedzialny za dobór strategii, nadzór nad jej realizacją oraz kontrolą podwykonawcy. Ważne jest, aby ta osoba w kontaktach z agencjami reprezentowała jedynie interesy klienta (organizacji dla której pracuje) i nie była zaangażowany w bezpośrednie prowadzenie działań.

## Główne zadania specjalisty w początkowej fazie współpracy:

- Bardzo dobre poznanie branży i mechanizmów dla niej charakterystycznych.
- Dokładne poznanie specyfiki firmy (organizacja pracy), produktów, konkurencji.
- Przygotowanie strategii działań firmy w internecie, będącej integralną częścią strategii firmy i odpowiadająca jej celom strategicznym.
- Dobór odpowiednich narzędzi pozwalających na realizację celów.
- Wybór podmiotów realizujących poszczególne działania.
- Nadzór nad realizacją działań.
- Rozliczenie prac zewnętrznych agencji.
- Kompetencje specjalisty.

Poznając zakres prac i obowiązków, przed którymi zostaje postawiony specjalista jasne staje się, że powinien on dysponować bardzo szerokimi kompetencjami w zakresie marketingu internetowego. Najlepiej jakby swoje doświadczenie zdobywał w agencji e-marketingowej i przeszedł w niej pełną ścieżkę kariery począwszy od najniższego stanowiska (praktykant, junior) do osoby zarządzającej jednym z działów. Taka ścieżka rozwoju pozwoli na poznanie specyfiki pracy agencji marketingowych. Wymagane jest też, żeby zdobył doświadczenie pracując „po stronie klienta” już jako (minimum) kierownik działu e-commerce.

## Główne kompetencje zewnętrznego specjalisty:

- Znajomość mechanizmów rządzących rynkiem w internecie.
- Umiejętność oceny potencjału marki na tle marek konkurencyjnych oraz produktów substytucyjnych, a także jej miejsca na rynku.
- Znajomość narzędzi stosowanych w marketingu internetowym oraz umiejętność oceny ich przydatności w działaniach firmy.
- Kompetencje związane z porządkowaniem i przekazywaniem wiedzy.
- Umiejętność miękkie pozwalające na budowę i zarządzanie zespołem.
- Miejsce specjalisty w firmie.

Niezależnie od wielkości organizacji powinien być on „umocowany” jak najwyżej w strukturze. Modelowo, powinien podlegać bezpośrednio właścicielowi lub zarządowi – z nimi ustalać zakres działań, budżety i przed nimi odpowiadać za wyniki działań. Ze względu na konflikt interesów, nie może być osobą raportującą do dyrektorów średniego i niższego szczebla, przez których często jest postrzegany jako zagrożenie.

## Koszt zewnętrznego specjalisty

Wbrew utartym przekonaniom koszt zewnętrznego specjalisty nie jest wysoki. W zależności od wielkości firmy i poświęconego czasu, waha się on od kilkuset PLN do kilku tysięcy PLN netto, przy założeniu stawki godzinowej od 150 PLN netto.

## Dlaczego nie specjalista na etacie

Specyfika rynku pracy powoduje, że dobrzy specjaliści bardzo często pracują jedynie jako freelancerzy i nie wiążą się na długie kontrakty (prace etatową) z jednym pracodawcą. Nastawienie na wyniki i praca zadaniowa powoduje, że są oni bardziej efektywni, a portfolio klientów z którymi mieli szansę pracować daje lepszy ogłąd na wiele problemów.

Dodatkowo w początkowej fazie wejścia firmy w e-commerce, nie dysponuje ona wiedzą w przeprowadzeniu poprawnego procesu rekrutacyjnego na to stanowisko.





Rozmowa z **Rafałem Pietruszyńskim**  
Prezesem Zarządu **Greenvit**

### Jakie były Pańskie pierwsze kroki w biznesie?

Pracowałem kilka lat w branży przemysłu spożywczego, w międzynarodowej korporacji. Najpierw w Dziale Marketingu a potem Sprzedaży. W dużej, zagranicznej korporacji można się sporo nauczyć, ale po jakimś czasie stwierdziłem, że to nie dla mnie, że chciałbym pójść w ślady mojego starszego brata – który założył swoją pierwszą firmę już w 1996 roku, będąc jeszcze na studiach, oraz stryja – który z powodzeniem prowadzi biznesy na Podlasiu od ponad 30 lat w branży rolno-spożywczej. Zainteresowała mnie branża różnego rodzaju dodatków i surowców do żywności i suplementów diety. Zauważyłem wyraźny rosnący trend na dodatki czy też składniki żywności i suplementów diety pochodzenia naturalnego, a dodatkowo - lokalnego. Konsumenci zaczęli zwracać uwagę na to, co kupują i skąd dany produkt pochodzi, zrodziła się więc potrzeba produkcji tego typu. Biorąc pod uwagę fakt, że jeśli chodzi o zioła, Polska jest znaczącym ich producentem, stwierdziliśmy wówczas z braćmi, że trzeba spróbować ten potencjał wykorzystać i produkować w Polsce, na miejscu, zamiast eksportować zioła za granicę, natomiast sprowadzać już przetworzone surowce jak m.in. ekstrakty z zagranicy. Tak zrodził się pomysł powstania Greenvit.

### Jakie były Pańskie pierwsze kroki w biznesie?

Tak, z pewnością. Współpracujemy obecnie z Warszawskim Uniwersytetem Medycznym, Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu i Uniwersytetem Przyrodniczym we Wrocławiu. Jesteśmy również członkiem Krajowego Klastra Kluczowego NUTRIBIOMED – instytucji zrzeszającej naukowców i przedsiębiorców z branży, w ramach którego możemy korzystać z zakładu doświadczalnego Wrocławskiego Parku Technologicznego, oraz klastra NATURALNIE z PODLASIA. Dzięki współpracy z Uczelniami realizujemy przede wszystkim własne projekty i prace Badawczo-Rozwojowe. Dzięki nim udało nam się stworzyć nowe innowacyjne produkty oraz technologie, na wdrożenie i komercjalizację których dostaliśmy z kolei kolejne dotacje unijne. Taka współpraca nie jest łatwa, naukowcy w Polsce wciąż nieufnie podchodzą do współpracy z przedsiębiorcami, często nie rozumieją potrzeb biznesowych, liczy się dla nich liczba publikacji, ale taka współpraca się po prostu opłaca i realnie przyspiesza rozwój i innowacyjność firmy.



### Czy Podlasie jest dobrym miejscem do rozwijania innowacyjnych firm?

Oczywiście- Podlasie rozwija się coraz bardziej dynamicznie. Region ten ma wiele atutów, m.in. przygraniczne położenie, czystość środowiska naturalnego, szeroko rozwinięte zaplecze w przemyśle rolno-spożywczym (w szczególności mleczarskim), budowlanym i drzewnym. Nie bez znaczenia jest rola Białegostoku jako głównego ośrodka miejskiego- który dzięki ośrodkom szkolnictwa średniego i wyższego jest w stanie kształcić rzeszę wyspecjalizowanych pracowników, jak również skupia instytucje naukowo-badawcze działające na rzecz rozwoju regionu i wzmocnienia jego potencjału innowacyjnego, np. Izba Przemysłowo-Handlowa czy Białostocki Park Naukowo-Technologiczny. Nie należy zapominać także o Suwałkach i Parku Naukowo-Technologicznym Polska-Wschód, jak również o całej SSSE, w której powstanie nasz zakład. Nie bez znaczenia jest fakt, że przedsiębiorcy z naszego regionu, dzięki chociażby takim programom jak „Polska Wschodnia” czy RPO WP mogą w większym stopniu skorzystać z dotacji unijnych, zwłaszcza dla przedsięwzięć o innowacyjnym charakterze.

### Jakie wyzwania czekają Pański biznes na przestrzeni kolejnych 3-5 lat?

Przed nami przede wszystkim budowa nowego zakładu produkcyjnego, który trzykrotnie zwiększy naszą moc produkcyjną, ofertę produktową oraz naszą elastyczność w stosunku do klienta. Dzięki tej inwestycji, będziemy mogli realizować nasz główny cel, tj. zwiększenie eksportu. Oprócz Europy, chcielibyśmy zaistnieć jako producent ekstraktów w Azji Południowo-Wschodniej oraz Stanach Zjednoczonych. Chcemy w dalszym ciągu rozwijać się także w zakresie B+R- dążymy do poszerzenia naszego portfolio w szczególności o ekstrakty z wysoką zawartością substancji czynnych, bazując głównie na ziołach pochodzących właśnie stąd - z Podlasia. Kolejnym wyzwaniem będzie certyfikacja jednego z zakładów oraz produktów w standardzie farmaceutycznym, aby nasze ekstrakty mogły być używane nie tylko przez producentów suplementów czy żywności, ale również leków roślinnych. Wierzymy bowiem, że naturalna medycyna i leki pochodzenia roślinnego to przyszłość.



# WEJDŹ W NOWY ROK RAZEM Z BPN-T

**Większość z nas traktuje nowy rok jako czas, kiedy wprowadzamy w życie nasze „nowe ja”. Chcemy zdrowiej się odżywiać, więcej czytać czy zrealizować to, o czym od dawna marzymy. W pracy nad sylwetką pomoże Ci trener, książki kupisz w księgarni, a co z uporządkowaniem wszystkich pomysłów w twojej głowie? Jak ułożyć plan działań, aby śmiące zamiary nie pozostały tylko w sferze marzeń? Zespół Białostockiego Parku Naukowo-Technologicznego rozumie, że czasem ciężko jest postawić pierwszy krok. Dlatego też możesz skorzystać z szeregu usług lub wydarzeń, które oferujemy. Wszystko po to, aby było Tobie łatwiej!**

## Poznaj społeczność BPN-T

Jeżeli nie możesz znaleźć usługodawcy, który wykona wymagający projekt lub stworzy innowacyjny produkt, to zapoznaj się z firmami ulokowanymi w BPN-T. Nasi rezydenci specjalizują się m. in. w robotyce, inżynierii, projektowaniu, technologiach materiałowych, branży IT, a także medycynie. Oprócz wspólnego adresu łączy ich jeszcze jedno: wszyscy są innowatorami, tworzącymi unikalne na skalę krajową rozwiązania.

**Obecnie Białostocki Park Naukowo-Technologiczny tworzy ponad 60 firm, z których połowa to startupy. O niektórych z nich mogłeś w tym roku usłyszeć:**

- **Photon Entertainment** jest twórcą robota edukacyjnego, który uczy dzieci podstaw programowania. Photon otrzymał Nagrodę Gospodarczą Prezydenta RP w kategorii najlepszy polski startup promujący Polskę na arenie globalnej, a także zajął wysokie miejsce nr 2 w rankingu Polskiego Radia "Lubię, bo polskie" w kategorii produkt innowacyjny 2018;
- **Elastic Cloud Solutions** dostarcza zestaw gotowych rozwiązań z obszaru Digital Workplace, które usprawniają komunikację, zarządzanie wiedzą i produktywność w firmach, dzięki zastosowaniu technologii mobilnych, IoT oraz sztucznej inteligencji. Firma została nagrodzona tytułem Startupu Roku 2018 przez kapitułę konkursu „Orzeł Innowacji – Startup 2018” organizowanego przez magazyn Rzeczpospolita;
- **RiftCat** jest platformą sprzedażową z dedykowanymi rozwiązaniami pod wirtualną rzeczywistość. Firma otrzymała wyróżnienie w kategorii Progres w konkursie Mikroprzedsiębiorca Roku 2017.

## Dołącz do najlepszych!

Każdy kiedyś od czegoś zaczął: Steve Jobs zbudował swój pierwszy komputer w garażu, a Led Zeppelin pierwszy raz wspólnie zagrał w niewielkim pomieszczeniu nad sklepem. Trudne początki nie są jednak obowiązkowe!

Powiedzmy, że masz pomysł na firmę, jednak głowisz się czy warto wprowadzić go w życie. Czy to, co wymyśliłeś sprawdzi się na rynku? Czy opłaca się w to inwestować? W jaki sposób w ogóle zacząć prowadzenie własnej działalności?

Usiądź i na spokojnie opisz profil działalności swojej przyszłej firmy, a także jak będzie się wyróżniać z tysiąca innych na lokalnym, krajowym, a nawet międzynarodowym rynku. Dodaj do tego wszystkie wątpliwości i pytania. Kiedy kartka będzie już zapisana wyślij nam maila, a umówimy się na spotkanie – bo nic nie zastąpi bezpośredniej rozmowy z drugim człowiekiem.

Nasi specjaliści pomogą dokładnie przeanalizować Twój pomysł biznesowy pod kątem innowacyjności i potencjału rynkowego. Dodatkowo, wizyta w największej społeczności startupowej w regionie zainspiruje Cię i wskaże w jakich obszarach najlepiej się rozwijać.



## Wynajmij komfortowe biuro

A może Żurawia 71 spodoba Ci się na tyle, że zagościsz u nas na dłużej? W Białostockim Parku Naukowo-Technologicznym mieści się już ponad 60 różnych firm i działalności, jednak każdy nowy przedsiębiorca jest mile widziany. Nie ma problemu, jeżeli pracujesz z klientami z różnych stref czasowych, ponieważ gwarantujemy całonocny dostęp do biura, przez 7 dni w tygodniu.

Nasze firmy korzystają również z bezpłatnego doradztwa okołobiznesowego. Pomoc w projektowaniu modeli biznesowych, doradztwo prawne i finansowe, porady w zakresie ekspansji na nowe rynki – dołącz do naszej społeczności, a to wszystko znajdzie się w zasięgu Twojej ręki!

Jeżeli natomiast pojawi się potrzeba zorganizowania „burzy mózgów” lub spotkań z klientami z dala od codziennych spraw, to nie trzeba szukać daleko. Wystarczy podróż windą, aby znaleźć się w jednej z nowoczesnych sal biznesowych lub kreatywnej przestrzeni – Transferowni.

## Zorganizuj konferencję lub szkolenie

Konferencja na 150 osób czy firmowe szkolenie z paroma pracownikami? W BPN-T znajdziesz sale na miarę swoich potrzeb. Mniejsze nie znaczy jednak gorsze – wszystkie pomieszczenia są klimatyzowane i wyposażone w m.in. szybkie łącze Wi-Fi, video-projektory, system nagłośnienia oraz 65-calowe telewizory LCD z bezprzewodową łącznością HDMI.

## Zainspiruj się!

Nawet jeżeli nie jesteś związany ze światem biznesu to znajdzie się powód, aby odwiedzić Białostocki Park Naukowo-Technologiczny. U nas zawsze coś się dzieje! Przez cały rok organizujemy różnorodne wydarzenia, wśród których każdy wybierze coś dla siebie: najmodsi poznają podstawy przedsiębiorczości poprzez udział w kreatywnych zajęciach, natomiast starsi mogą rozwijać swoje kompetencje uczestnicząc w branżowych konferencjach i profesjonalnych szkoleniach.



## Oto kilka wydarzeń, które możesz już wypatrywać w 2019 roku:

- **Centroom Przedsiębiorczości** – comiesięczne spotkania skupiające się na rozwijaniu kompetencji przydatnych przy m.in. prowadzeniu działalności gospodarczej. Formuła warsztatów pozwala na efektywne zrozumienie poruszanych podczas spotkań zagadnień, dzięki czemu osoby biorące w nich udział mogą w przystępny sposób przyswoić wiedzę.
- **Startup Europe Week Białystok** – przestrzeń do dialogu pomiędzy władzami lokalnymi, a przedsiębiorcami. Inicjatywę tą wspiera Komitet Regionów oraz Startup Europe, której patronuje Komisja Europejska.
- **EastMedia** – konferencja dla osób zainteresowanych marketingiem internetowym. Jeżeli szukasz sposobów na zdobycie nowych klientów lub podniesienie efektywności dotarcia do nich, jest to wydarzenie dla Ciebie!
- **EastBiz** – dwudniowa konferencja e-commerce. Jako prelegenci występują doświadczeni praktycy z zakresu handlu elektronicznego, na co dzień prowadzący biznesy i odnoszący ogromne sukcesy w branży internetowej.

Ale to nie wszystko! W 2018 roku zorganizowaliśmy ponad 50 wydarzeń, a w nowym roku z pewnością nie zwolnimy tempa. Obserwuj stronę internetową [www.bpnt.bialystok.pl](http://www.bpnt.bialystok.pl) lub Fanpage BPN-T na portalu Facebook, a będziesz mieć pewność, że nie ominie Cię żadna ciekawa okazja na pozyskanie nowej wiedzy lub kontaktów biznesowych.

# Sprawy środowiskowe

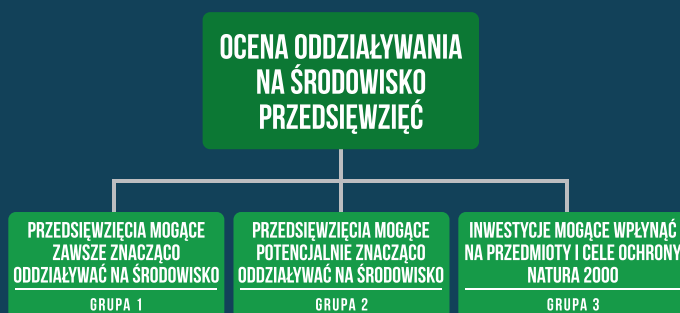
## nie muszą spędzać snu z powiek inwestora



Inwestycje prywatne, zwłaszcza produkcyjne, są kluczowym czynnikiem decydującym o poziomie stabilnego zatrudnienia, kształtowaniu bazy podatkowej samorządów i szeroko pojętym wzroście gospodarczym. Przy czym warto pamiętać, że inwestorem jest nie tylko bogaty przybysz z dalekiego kraju, ale też każdy z nas, kto tworzy i rozwija swoją firmę tu i teraz.

W Polsce uzyskanie wszelkich pozwoleń i zezwoleń środowiskowych bywa przyczyną fiaska inwestycji. Inwestorzy unikają regionów i gmin, gdzie jest większe zrozumienie dla protestów niż rozwoju inwestycji. Między innymi z tego powodu woj. podlaskie nie zachęca do lokowania tu nowych przedsięwzięć. Częste zmiany prawa w zakresie ochrony środowiska nie pomagają inwestorom. O barierach rozwojowych można pisać bez końca, dlatego należy skupić się na sposobie poradzenia sobie z nadal anachroniczną sytuacją. Przy czym, wypada zauważyć, że na poziomie skomplikowania spraw „eko” niestety wpływ mają sami inwestorzy.

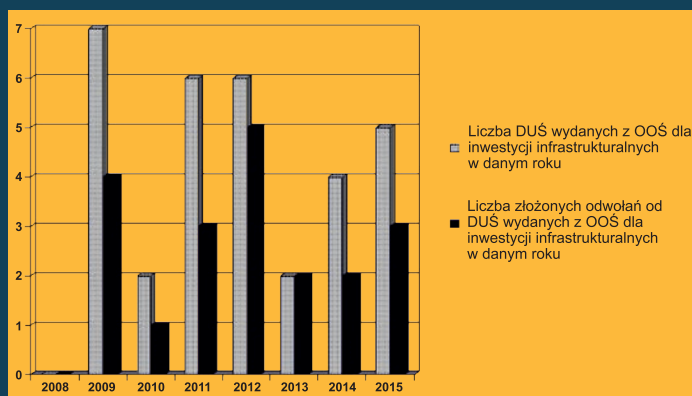
Decyzja o środowiskowych uwarunkowaniach (DUŚ) jest pierwszym, wymaganym zezwoleniem poprzedzającym uzyskanie pozwolenia na budowę. Procedurę uzyskiwania decyzji środowiskowej opisuje ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz. U. 2018 r. poz. 2081). Jej długi tytuł nie powinien dziwić, bo zawiera w sobie elementy 5 Dyrektyw UE w tym sławnych dyrektyw ptasiej i siedliskowej, 2 konwencji międzynarodowych i odwołuje się obecnie do 22 innych ustaw i rozporządzeń krajowych, których pominięcie może być uznane za brak formalny. Każda z powyższych zmienia się tak często, iż system ocen aktualizowany jest średnio 4 razy w roku. Już obecnie w polskim systemie ocenowym istnieje około 200 rodzajów inwestycji, które mogą wymagać procedury oceny oddziaływania na środowisko. Bardzo rzadko inwestorzy, zwłaszcza MŚP, którzy nie zatrudniają stałych działów środowiskowych i prawnych, mają tego świadomość.



Ryc. 1. Schemat systemu ocen oddziaływania na środowisko wg. ustawy o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko.

Brak wiedzy inwestora na temat różnych zobowiązań środowiskowych powoduje, iż najczęściej nieprawidłowo szacuje on czas realizacji inwestycji i niezbędny budżet na jej przeprowadzenie. Jest to pierwsza przyczyna, z powodu której taki biznes jest łatwym łupem pewnych organizacji „ekologicznych”. Czyhają one na takie błędy i oferują inwestorom „pomoc” za odstąpienie od protestów. Niemniej tak okazywana pomoc bardziej przypomina działanie gangsterów oferujących „ochronę” za obowiązkową opłatą, niż faktyczną troskę o środowisko, w którym wszyscy żyjemy. Stąd prosta droga do wniosku, iż blokowanie inwestycji to najczęściej efekt braku wiedzy na temat obowiązków inwestora, bo trudno zgodzić się z zarzutami, że inwestorzy świadomie i celowo chcą niszczyć środowisko, w którym żyją i pracują. To oczywista nieprawda.

**Diagnoza:** Polska jest krajem, w którym między 2004, a 2015 rokiem oprotestowano największą liczbę inwestycji spośród wszystkich krajów członkowskich Unii Europejskiej.



Źródło: Opracowani własne na podstawie Beata Gładkowska-Chocian - Wpływ udziału społeczeństwa w procedurze oceny oddziaływania na środowisko na rozwój inwestycji infrastrukturalnych; Ekonomia i Środowisko nr 3 (58) 2016 (295-312 pp)

Ze zgromadzonych danych wynika, że w województwie podlaskim w latach 2009-2015 na co najmniej 50% wydanych DUŚ dla inwestycji infrastrukturalnych z OOS, wydanych przez RDOŚ w Białymstoku, złożono odwołania, a w roku 2013 było to nawet 100%. Niektórych z nich nie zrealizowano w ogóle, bo zabrakło czasu na przeprowadzenie procedury administracyjnej, nie mówiąc już o wykonaniu samej inwestycji. Wiele cennych inwestycji zaniechano, a innowacyjne przedsięwzięcia z biegiem czasu utraciły swój nowatorski, konkurencyjny charakter w oczekiwaniu na zezwolenie administracyjne. Niemal każda inwestycja przemysłowa, komunikacyjna, energetyczna, mająca związek z niezależnością gospodarczą jest blokowana przez określone organizacje społeczne, zawsze w imię „ważnych” powodów środowiskowych. Podrzucanie inwestorowi „żaby” stało się sówicie opłacanym sportem destruktorów, a wieszanie się na drzewach wymiernym aktem zaangażowania w „ekologię”. Powstał wielki, świetnie zorganizowany „przemysł” blokowania życia inwestorów prywatnych i publicznych w imię celów, których przeciętny obywatel Polski zwyczajnie nie rozumie lub nie akceptuje. Taki stan to faktyczna patologia. Inwestorzy starają się za wszelką cenę unikać oceny oddziaływania na środowisko i skupiają się na „załatwianiu” decyzji administracyjnych poza oficjalną procedurą, co jest zwykłym obchodzeniem prawa. Powyższe problemy i metody ich rozwiązania są marginalne w Europie zachodniej, a polskie metody wywołują prawdziwą konsternację i niedowierzanie.

**Prognoza:** Sytuacja nie ulegnie szybkiej poprawie, bo przepisy preferują zdanie „zielonych”, a każdy protestujący uznawany jest za ekologa, choć rzadko nim jest naprawdę.

Od 3 X 2008, kiedy uchwalono ustawę o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko, powstało niemal nieograniczone pole do nadużyć i blokad, dzięki którym szantażowanie inwestora znalezieniem „przedmiotu ochrony Natura 2000” stało się ważniejsze niż zdrowie i życie człowieka. Skutki takiego działania obserwowano potem w postaci bolesnych wysiedleń całych rodzin wzdłuż rzekomo lepszej, alternatywnej lokalizacji dróg, niż ta zagrażająca przedmiotom ochrony Natura 2000. Obecny czas procedury administracyjnej dla potrzeb uzyskania decyzji środowiskowej to minimum 4 miesiące, a zazwyczaj rok. W sytuacji,



gdy dodatkowo trzeba wykonywać przyrodnicze badania terenowe czas niezbędny na przygotowanie dokumentacji oraz wszelkich uzgodnień i opinii, konsultacji społecznych wydłuża się do 2 a nawet 7 lat. Poczucie bezkarności blokujących potęguje fakt, iż mogą oni zazwyczaj liczyć na dofinansowanie swoich działań od konkurencyjnych firm, opcji politycznych lub nawet ze środków państwowych, tłumacząc to pilną potrzebą ochrony jakiegoś gatunku, który akurat zechciał się pojawić w pobliżu działki inwestora. James F. Jarboe szef komórki FBI do walki z terroryzmem nazwał takie działanie eko-terroryzmem i zdefiniował je jako „działanie, które skutkuje użyciem lub zagrożeniem użycia przemocy o naturze przestępczej przeciwko ludziom lub własności przez zorientowaną na środowisko naturalne, mniejszościową grupę, z ekologiczno-politycznych powodów”.

Niestety tak patologicznie rozumiana „ekologia” uzyskała zrozumienie w państwowych instytucjach, które w imię tzw. „zasady przezorności” dawały wiarę nawet najbardziej absurdalnym zarzutom i wnioskom, czego kulturowym wyrazem było analizowanie w 2010 roku wpływu (ostatecznie zablokowanego) podlaskiego lotniska regionalnego „na dobrostan świnki wietnamskiej”. Teraz nie zauważa się kilkudziesięciu hektarów drzew przeznaczonych do wycinki w lesie Solnickim dla potrzeb funkcjonowania pasa startowego na Krywlanach.

Poza fatalnym systemem prawnym ustawy OOŚ, zwłaszcza w zakresie zagadnień Natura 2000, problem wynika z trywialnej prawdy, iż niewielu z nas lubiło biologię, a jeszcze mniej ją rozumiało. Dlatego każdy protestujący „zielony” uznawany jest za ekologa, choć rzadko nim jest naprawdę. Łatwo zablokować inwestycję, oczywiście w myśl wspomnianej zasady przezorności, bo niby jak urzędnik, czy sędzia ma rozstrzygać, co dla danego gatunku jest zagrożeniem, a co nim nie jest, skoro sam nie wie, a prawo tego nie precyzuje. Inwestycja jest zablokowana zanim odpowiedni biegli się wypowiedzą, a w tym czasie i harmonogram, i budżet inwestycji tracą na aktualności. Nie zapominajmy, że od drobnych przykładów dotyczących z pozoru nieważnych gatunków roślin i zwierząt, kierując się zasadą przezorności, łatwo przejść do innych spraw – innowacyjnych przedsięwzięć i technologii, strategicznych inwestycji rozwojowych. Skutków tychże projektów również nie znamy, a zatem, czy na wszelki wypadek, nie powinniśmy zaniechać rozwoju innowacyjnych technologii? Na takie zagrożenia zwracał uwagę w bardzo ciekawej publikacji pt. „Ekologiczne kłamstwa ekowojowników” prof. dr hab. Przemysław Mastalerz. Efekt jest taki, że zanim poznamy i w Europie udokumentujemy wszelkie możliwe skutki naszego pomysłu, np. nowej technologii budowlanej, obróbki metali, energetycznej, chemicznej, zanim udowodnimy brak naszej winy, konkurencja spoza Europy zdąży nas wyprzedzić i skomercjalizować ten „groźny” dla Europy wynalazek. Następnie, jako innowację zakupimy ten pomysł, ale 10 razy drożej z dalekiego kraju.



## Wnioski i rekomendacje:

**Po pierwsze**, przedsiębiorcy muszą wkalkulować koszty środowiskowe do swoich harmonogramów i budżetów. Działanie na ostatnią chwilę, bo akurat będzie konkurs dotacyjny jest nieprofesjonalne. Późniejsze „załatwianie sprawy pod stołem” nie tylko nie rozwiązuje problemu, tylko go wzmacnia, bo w ten sposób finansowani są wrogowie inwestorów. Co więcej tak „załatwiona” sprawa i tak prędzej czy później doczeka się odpowiedniej kontroli a inwestycja katastrofy. Zne są liczne upadłości całych firm, również z woj. Podlaskiego, gdy kontrole urzędowe lub pochodzące z Unii Europejskiej wykazywały błędy procedury oceny oddziaływania na środowisko wynikłe najwyraźniej z „załatwienia” decyzji administracyjnych. Przykro było oglądać, jak zniknęły firmy rodzinne, czasem całkiem spore, dla których było za późno na pomoc. Musiały sprzedawać cały majątek, czasem nawet prywatny, by oddać nienależnie przyznane dotacje z Unii Europejskiej wraz z odsetkami. Warto jednak podkreślić, że jest zdecydowanie więcej

pozytywnych przypadków, gdy udawało się ochronić inwestora i doprowadzić jego inwestycję do sukcesu.

Koszt rzetelnie przygotowanej dokumentacji środowiskowej w państwach tzw. „starej unii” wynosi do 3% wartości inwestycji. Dla odmiany, w Polsce to tylko od 0,05% do 0,5% a w województwie podlaskim niejednokrotnie oczekuje się analiz za kwotę stanowiącą zaledwie 0,002% wartości inwestycji. Każdy profesjonalny inwestor szacuje ryzyka i stara się je zniwelować. Bez prawomocnej, ostatecznej decyzji środowiskowej nie można otrzymać pozwolenia na budowę lub uruchomić produkcji. W tym miejscu wypada zadać pytanie retoryczne. Czy w obliczu tak częstych protestów i innych trudności, jakich dostarcza procedura oceny oddziaływania na środowisko oraz w obliczu trudnej statystyki na poziomie około 30% zablokowanych przedsięwzięć, środowiskowe ryzyko biznesu wynosi tylko 0,002%?

**Po drugie**, zanim inwestor kupi nieruchomość powinien oszacować wielkość „hipoteki środowiskowej”<sup>©</sup>. Jest to analiza stanu i wartości środowiska, w którym zamierza inwestować przedsiębiorca. Wynikiem analizy jest wstępne oszacowanie ryzyka i wykluczenie pewnych inwestycji, jako takich, których nie da się uzgodnić w ustawowej procedurze oceny oddziaływania na środowisko lub koszt zabezpieczeń środowiska będzie dla inwestora tak duży, że sama inwestycja biznesowo stanie się nieopłacalna. Taka analiza powinna być wykonana przed zakupieniem nieruchomości.

**Po trzecie**, biznesmeni, którzy już funkcjonują w swoich przedsiębiorstwach, fabrykach, rolniczych fermach i przetwórnictwach, a mają wątpliwości czy wszystkie dokumenty środowiskowe są w porządku powinni przejść audyt środowiskowy. To bardzo dobre narzędzie ochronne, oceniające i eliminujące ryzyka już na etapie funkcjonowania firmy. Lepiej jest zbadać kondycję środowiskową swojej firmy i zawnoczu skorygować nieprawidłowości, niż otrzymać wysokie kary za działanie bez zezwolenia, a nawet otrzymać decyzję o wygaszeniu produkcji z powodu korzystania ze środowiska bez zezwolenia. Znanych jest nam kilkaset takich przypadków, przy czym w sytuacji, gdy przedsiębiorca zgłosił się do nas odpowiednio wcześniej, nie zdarzyło się, aby musiał ograniczać produkcję lub zamknąć firmę z powodów środowiskowych. Miał przystawiać święty spokój.

**Po czwarte**, przedsiębiorcy zainteresowani zakupieniem innej firmy, powinni przeprowadzić audyt należytej staranności w firmie planowanej do przejęcia. Jest to tzw. „due diligence”, który powinien zawierać w sobie komponent środowiskowy. Znamy przypadki dużych firm notowanych na GPW, które pomijały aspekty środowiskowe przejmowanej spółki. Bolesne okazywało się odkrycie, że wprawdzie wskaźniki ekonomiczne kupowanej firmy produkcyjnej były świetne, lecz na gruncie wymogów środowiskowych nie miała ona prawa niczego produkować...

**Po piąte**, przedsiębiorcy muszą się zjednoczyć i zmusić ustawodawcę do zmiany anachronicznego prawa, które jest antybiznesowe, a zarazem wcale nie jest eko-logiczne. Premiuje eko-szantaże, a nie skuteczność i jednoznaczność w ochronie środowiska. Przedsiębiorcy powinni wspólnie też wymagać od urzędników, by Ci nie ulegali naciskom i widzimisię organizacji ekologicznych nastawionych roszczeniowo do inwestorów. Wypada pamiętać, że art. 7 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 r. stwierdza, iż „organy władzy publicznej działają na podstawie i w granicach prawa”. Prawem nie są żadne poradniki i nieformalne wytyczne tych organizacji. Również urzędnik nie ma prawa wymagać od przedsiębiorcy tego, do czego zmuszają niektórzy „zieloni”, jeśli nie jest to wymóg prawa. Przedsiębiorca jest wystarczająco mocno obciążony przepisami formalnymi, by jeszcze dodawać mu obowiązków nigdzie niesklasyfikowanych. Przypomnę, poza ustawą OOŚ to 5 Dyrektyw UE, 2 konwencje międzynarodowe oraz 22 ustawy i rozporządzenia krajowe.

dr Grzegorz Chocian  
Prezes Ekoton sp. z o.o.





# SPOTKANIE OPŁATKOWE PODLASKIEGO FORUM GOSPODARCZEGO









# GLOBALNE WSPARCIE dla podlaskiego biznesu

Firmy działające na terenie Podlasia mają olbrzymi i nadal w dużej mierze niewykorzystany potencjał. Część dużych przedsiębiorstw wie jak realizować strategię ekspansji zagranicznej i korzystać z rozwiązań finansowych, które pozwalają rozwijać firmy szybko i bezpiecznie. Inne zachęcamy, aby przy współpracy z nami zrobili pierwsze kroki

mówi Piotr Horba,  
Dyrektor Centrum Bankowości Korporacyjnej  
Santander Bank Polska w Białymstoku.



## **Które branże na terenie Podlasia rozwijają się szczególnie dobrze i mają już na koncie dobre wyniki eksportu?**

Szczególnie rozwiniętą branżą w regionie jest przetwórstwo rolno-spożywcze. Produkty mleczne lokalnych firm są wysyłane do ponad 100 krajów na całym świecie. Na uwagę zasługuje też branża produkcyjna, szczególnie produkcja maszyn rolniczych, z których ponad połowa trafia na rynki zagraniczne. Trzeba też wymienić budownictwo. Na rynkach skandynawskich z powodzeniem sprzedają się budynki prefabrykowane składające się z dopasowanych modułów, produkowane w podlaskich fabrykach. Na lokalnym rynku mamy też jednego z najbardziej liczących się dostawców prefabrykowanych domów na rynku europejskim. Inna silna podlaska branża to przemysł drzewny i meblarski.

Województwo podlaskie ma jedynie 1% udział w całości polskiego eksportu. Spośród wszystkich firm w regionie sprzedają zagraniczną zajmuje się tylko ok. 17% przedsiębiorstw. Najwięcej podlaskich produktów trafia do UE 73,4 %, wśród innych kierunków wyróżnia się: Rosja (6,5%), Azja (4,7%), Ameryka Północna (2,9%) i Afryka (2,3%). Santander jako bank spod globalnego szyldu, oceniamy, że po pierwsze większa liczba firm z Podlasia mogłaby eksportować, a po drugie eksport mógłby i powinien być bardziej zdyspersyfikowany geograficznie.

## **1% udział w polskim eksporcie to bardzo niski wynik. Czy może być lepszy?**

1% to wynik zdecydowanie poniżej potencjału eksportowego regionu. Województwo ma mnóstwo silnych i prężnie rozwijających się branż, w których polski eksport święci sukcesami. Aczkolwiek, eksport wymaga bardzo dobrego przygotowania, odpowiedniej strategii i partnerów. W sprzedaży zagranicznej pojawia się bowiem wiele kwestii, z którymi firmy nie mają do czynienia na rynku krajowym. Przykładem jest chociażby ryzyko kursowe, wynikające z nieprzewidywalności i zmian notowań kursów obcych walut, w których przedsiębiorca otrzyma zapłatę za wysłane towary. Tu z pomocą przychodzi banki. Jednak nie wszystkie z nich specjalizują się w obsłudze eksportu, gdyż nie mają rozwiniętych dodatkowych instrumentów wsparcia i doradztwa firmom o międzynarodowych ambicjach. W Santander Bank Polska jest to bardzo ważny dla nas element współpracy z biznesem i w swojej ofercie mamy wiele narzędzi pomagających w efektywnym zarządzaniu finansami w działalności eksportowej.

## **Wiele banków ma takie narzędzia? Dlaczego firmy miałyby wybrać Santander Bank Polska?**

Lokalny model obsługi pozwala nam utrzymywać stały kontakt z klientami i mieć pełną wiedzę o specyfice działalności ich firm. Jednocześnie osią naszej strategii jest podejście sektorowe, dlatego naszych klientów dodatkowo wspierają branżowi eksperci, którzy dzielą się wieloletnim doświadczeniem oraz specjalistyczną wiedzą. Oferujemy firmom dostęp do dopasowanych rozwiązań finansowych, które ułatwiają bieżące zarządzanie firmami, umożliwiając

inwestycje oraz rozwój. Do tego, dzięki przynależności do międzynarodowej grupy możemy korzystać z unikalnych rozwiązań i wdrożeń, wyjątkowych nie tylko na polskim, ale i globalnym rynku – Santander One Pay FX, umożliwiająca szybkie wykonywanie międzynarodowych przelewów (w ciągu 24h lub nawet tego samego dnia) czy SWIFT gpi gwarantujący przelewy zagraniczne w czasie zbliżonym do rzeczywistego. Z myślą o wygodzie i potrzebach firm rozbudowujemy platformy bankowości elektronicznej iBiznes24 internet oraz mobilnej iBiznes24 mobile. Podlaskie firmy znajdują, więc w Santander Bank Polska usługi oraz narzędzia, które pozwolą prowadzić biznes zagranicą jeszcze szybciej i efektywniej. Do tego mamy kilka zupełnie unikalnych rozwiązań pozafinansowych.

## **O jakich rozwiązaniach pozafinansowych tu mówimy?**

Mówimy m.in. o dostępie do portalu informacyjnego SantanderTrade.com, na którym zgromadzone są opracowania na temat ponad 180 ciekawych rynków zagranicznych. Innym ciekawym rozwiązaniem jest Santander Network – platforma, na której podlaski przedsiębiorca może znaleźć sprawdzonych, wiarygodnych podwykonawców w podstawowych kategoriach usług, takich jak obsługa prawna czy działania marketingowe. Z kolei sieć International Desk zapewnia bardzo szybką organizację współpracy z bankiem Grupy Santander w innym kraju.

Naszą chlubą jest także Program Rozwoju Eksportu (PRE) – obecnie trwa 8 edycja. W ramach PRE organizujemy wiele wydarzeń, takich jak konferencje, seminaria, śniadania biznesowe oraz wirtualne i stacjonarne misje handlowe. Właśnie wyjazdy organizowane przez Santander Bank Polska mogą być ciekawą propozycją dla podlaskich firm, które rozważają działalność eksportową. Podczas bogatych programów wyjazdów, najczęściej skierowanych do konkretnych branż i dotyczących ważnych dla nich rynków, firmy mogą zdobyć nie tylko bezcenną wiedzę i kontakty, ale i realnie ocenić szansę na rozwój na danym kierunku i dopasować swoją strategię wejścia na rynek.

## **Jakie są największe wyzwania dla rozwoju eksportu podlaskich firm?**

Wyzwania są podobne w całej Polsce. Większość firm wskazuje rosnące koszty pracy oraz niedobór pracowników. Wyzwaniem jest także wykorzystanie funduszy strukturalnych do rozwoju działań B+R, choć niektóre podlaskie firmy mogą się już pochwalić sukcesami na tym polu. Podlaskie firmy coraz bardziej niepokoi także Brexit. Jako partner firm eksportowych i bank posiadający siostrzany bank w Wielkiej Brytanii zagadnieniom Brexitu poświęciliśmy warsztaty Programu Rozwoju Eksportu. To też pokazuje, że dzięki doświadczeniu naszych ekspertów, międzynarodowej współpracy z oddziałami Santander na całym świecie jesteśmy w stanie realnie wesprzeć firmy na etapie zarówno rozpoznawania nowego rynku, jak i dostarczyć obsługę finansową potrzebną do realizacji eksportowych celów.



Santander Bank Polska zaprasza przedstawicieli podlaskich firm do Centrum Bankowości Korporacyjnej, które mieści się przy ul. Mickiewicza 50 w Białymstoku.

Dodatkowe informacje o usługach bankowości biznesowej i korporacyjnej można znaleźć na [www.santander.pl](http://www.santander.pl).



# DLACZEGO FIRMY Z PODLASIA ZACZYNAJĄ PRZEKONYWAĆ SIĘ DO METOD LEAN MANAGEMENT?

Już za dwa lata przypadają będzie 30 rocznica publikacji książki J.P. Womack i D.T. Jones „Maszyna, która zmieniła świat”. Po raz pierwszy została ona wydana w 1991r. dając początek filozofii lean management (szczerze zarządzanie) w „kulturze zachodniej” tj. w Stanach Zjednoczonych i Europie. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw z dalekiego wschodu, gdzie techniki ciągłego doskonalenia były i są naturalnym sposobem zarządzania ekosystemem firmowym.

Wracając do autorów książki, którzy na podstawie 5-letnich badań, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach z branży motoryzacyjnej, stwierdzili, że Toyota, dzięki szczerpym metodom zarządzania, posiada ogromną przewagę nad swoją konkurencją. Udowodniono, że Toyota wygrywa z innymi producentami, pod względem efektywności pracy, kosztów wytwarzania, zarządzania łańcuchem dostaw, potrzebnej przestrzeni magazynowo produkcyjnej itd. Długo można jeszcze tak wymieniać. Tą maszyną, która nie tylko przynosi korzyści w obszarze produkcyjnym, ale również wszędzie tam, gdzie pojawiają się procesy - czyli tak naprawdę w każdej firmie.

Metody szczerpłego zarządzania są bardzo dobrze znane także w Polsce. Wprowadzanie ich, jeszcze w latach 90-siątych, rozpoczęły korporacje międzynarodowe, które zaczęły inwestować w naszym kraju. Natomiast polscy przedsiębiorcy podchwycili ten trend i również w firmach z polskim kapitałem można, coraz częściej znaleźć firmy, które od kilkunastu lat budują swoją przewagę konkurencyjną, wdrażając narzędzia i metody lean management.

Podejście do ciągłego doskonalenia wg. Toyoty zostało bardzo dobrze opisane w literaturze. Możemy też znaleźć mnóstwo treści na ten temat w Internecie, a moda na wdrażanie lean w przedsiębiorstwach nie ustaje. Warto zadać sobie pytanie: czy jest sens systematycznie pracować nad eliminacją strat (jap. Muda) w naszych firmowych procesach? Czy warto standaryzować, usprawniać, „mapować” i metodą małych kroków (podejście Kaizen), codziennie stawać się lepszymi? Większość przedsiębiorców powie, że przecież i tak to robią na swój własny sposób, a ich procesy są bardzo specyficzne. Jednocześnie generują zysk, ich firma się rozwija, oraz dają sobie świetnie radę. Po co więc nam Lean?

Zajmuję się obszarem optymalizacji procesowej od 15 lat, pracując jako specjalista, lean manager, ale również dyrektor operacyjny i prezes zarządu. Mogę z dużą dozą pewności stwierdzić, że tak ma to sens. Jest to jedno z rozwiązań, które pomoże wyprowadzić Twoją firmę przed szereg, zmienić ją w lidera swojej branży a konkurencję zostawić daleko w tyle. Lean prawidłowo wbudowany w strategię firmę, znacząco pomaga w osiągnięciu długofalowych celów rozwojowych.

Ponieważ lean to nic innego jak zdrowy rozsądek i szacunek do współpracownika, wspierany ciągłą pracą nad eliminacją strat w procesach – brzmi wręcz banalnie, prawda? Tylko dlaczego tak trudno jest wprowadzić ciągłe doskonalenie do polskich firm, a szczególnie do tych prywatnych, zaliczanych do sektora MŚP? Zgadza się ze znanym psychologiem biznesu Jackiem Santorskim, że dotychczasowy, bardzo popularny, styl zarządzania polskich menedżerów, który możemy określić jako folwarczny (J.T. Hryniewicz „Stosunki pracy w polskich organizacjach”), był do tej pory bardzo skuteczny. Pomagał on generować zyski oraz zapewniał rozwój firmy, w pewnych uwarunkowaniach rynkowych. Na szczęście sytuacja na rynku się zmienia.

Nowe generacje, już nie tylko pokolenie Y, ale też pokolenie Z, wchodzi na rynek pracy. Dla nich model folwarku nie jest akceptowalny. Chcą pracować w zupełnie innych warunkach i atmosferze pracy.

Żyjemy w czasach, w których jedyną stałą rzeczą jest zmiana, a konkurencja tylko czeka na nasze potknięcie. Nader często można spotkać firmy, w których rotacja pracowników dochodzi do 40%, wynagrodzenie rośnie w tempie dwucyfrowym, jednocześnie coraz trudniej można znaleźć pracowników. Jak temu zaradzić i co zrobić? Wyobraźmy sobie, że następuje redukcja kosztów o 10%, przy jednoczesnym utrzymaniu stan zatrudnienia i poziomu produkcji. Jakość dostarczana do klienta końcowego zostaje poprawiona o 30-50% w porównaniu do poziomu obecnego. Warto zadać sobie kolejne pytania, jak skrócić czas realizacji zamówień do klientów przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu ich terminowości? Oraz, co najważniejsze, jak stworzyć kulturę w swojej firmie, w której większość pracowników będzie zaangażowanych a problemy będą rozwiązywane, zamiast być zamiatane pod dywan?

Niestety, najnowsze badania instytutu Gallupa (<https://www.gallup.com/>), nie napawają optymizmem. Pokazują one, że poziom zaangażowania polskich pracowników spadł w ciągu ostatnich dwóch lat z 17% do 15% - co oznacza, że tylko 1 z 7 twoich współpracowników jest zaangażowany w wykonywanie swoich codziennych obowiązków. Jesteśmy, jako Polacy, bardzo spójni z ogólnosiwiatowym trendem spadkowym zaangażowania pracowników w wykonywane obowiązki. Jest to przykre, ale bardzo prawdziwe. Powinniśmy mieć tego świadomość, szczególnie jeśli jesteśmy liderami i zamierzamy wprowadzić zmianę, którą może być wdrożenie systemu lean.

Filozofia lean management jest jednym ze sposobów na rozwiązanie wyżej wymienionych problemów i wyzwań stojących przed firmami w Polsce a jeszcze bardziej przed firmami na Podlasiu. Największym błędem, który popełnia się rozpoczynając przygodę z lean i rozpoczynając budowanie kultury doskonałości operacyjnej, jest kopiowanie rozwiązań z Toyoty albo z innych firm, w których metoda ta przyniosła pozytywne zmiany. Kluczem do sukcesu, jest stworzenie swojego własnego, autorskiego systemu zarządzania firmą, w duchu filozofii lean. Powinien uwzględnić on uwarunkowania kulturowe oraz oprzeć się na wartościach, które są ważne dla osób pracujących w danym przedsiębiorstwie. Każda firma jest inna i każda potrzebuje innego dedykowanego systemu zarządzania.

Kolejnym z błędów, który jest popełniany w czasie wdrażania kultury doskonałości operacyjnej, jest brak zrozumienia na jakich fundamentach opiera się lean, i potraktowanie tego „projektu” jako jednego z narzędzi mającego na celu wygenerowanie dużych oszczędności w jak najkrótszym czasie. Często plan jest taki, żeby w pół roku wygenerować od razu kilkuprocentową oszczędność po stronie kosztowej. Jest to jedna z pierwszych rzeczy, którą musimy sobie uświadomić, zanim zaczniemy wdrażać lean - jest to ciągły proces usprawniania naszego biznesu, który nigdy się nie kończy. Na pewno, już po kilku miesiącach zobaczymy pozytywne wyniki, ale trwałe zmiany przyjdą dopiero po kilku latach.

Podsumowując, lean to nie narzędzie, a filozofia pracy i sposób patrzenia na procesy. Skuteczność wdrożenia zmiany, jaką jest zbudowanie kultury doskonałości operacyjnej, polega na racjonalnym dostosowaniu narzędzi lean do indywidualnej kultury i systemu wartości danej firmy. Oznacza to, że nasz system zarządzania musi być „uszyty” na miarę, a jego wdrożenie polega na ciągłej pracy z usprawnieniami i pracą nad zmianą myślenia każdego z naszych pracowników.

Przemysław Pruszyński,  
Partner Zarządzający Map& Partners





# KLASTER OBRÓBKI METALI odnowił status Krajowego Klastra Kluczowego

Klaster Obróbki Metali otrzymał 17 grudnia 2018 roku certyfikat poświadczający odnowienie statusu Krajowego Klastra Kluczowego, który będzie obowiązywał przez kolejne trzy lata.

Uroczystość, z udziałem minister Jadwigi Emilewicz, odbyła się w Ministerstwie Przedsiębiorczości i Technologii w Warszawie. Celem konkursu jest wyłonienie klastrów o największym potencjale innowacyjnym i konkurencyjnym w skali międzynarodowej.



W imieniu Klastra Obróbki Metali certyfikat z rąk Minister Jadwigi Emilewicz odebrała delegacja w składzie: od prawej Lech Dzienis, Rektor Politechniki Białostockiej (partner strategiczny KOM), Jadwiga Emilewicz, Minister Przedsiębiorczości i Technologii, Janusz Poulakowski, Dyrektor Biura KOM, Katarzyna Bieszke, Członek Zarządu KOM (firma SaMASZ) oraz dr Mariusz Ciłkowski, Przewodniczący Rady KOM (UWB).

- Konkurencyjność gospodarki jest oparta w coraz większym stopniu o badania, rozwój i innowacje. Dlatego tak niezbędna jest współpraca między podmiotami reprezentującymi różne środowiska, branże czy technologie. Klustry nawiązujące współpracę między przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, instytucjami otoczenia biznesu, organizacjami pozarządowymi oraz władzami lokalnymi są naturalnymi katalizatorami procesów innowacyjnych – powiedziała na spotkaniu Minister Przedsiębiorczości i Technologii Jadwiga Emilewicz.

Konkurs o odnowienie statusu KKK, organizowany przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, był dedykowany klastrów, którym w 2018 roku wygasa status Krajowego Klastra Kluczowego, a które chcą pozostać w tym elitarnym gronie. Nabór wniosków trwał od 13 lipca do 27 września 2018 roku. Pozytywna ocena merytoryczna wniosku, czyli spełnienie wszystkich kryteriów, skutkowało zakwalifikowaniem się do II etapu, tj. oceny merytorycznej parametrycznej realizowanej przez 2 niezależnych ekspertów zewnętrznych. Trzecim etapem oceny była prezentacja działań i strategii klastra w ramach Panelu Ekspertów. W klasyfikacji łącznej Klaster Obróbki Metali otrzymał 128 na maksymalną liczbę 140 punktów. Jest to najwyższy wynik w kraju.

- **Odnowienie statusu Krajowego Klastra Kluczowego, który uzyskaliśmy w 2015 roku, jest dla nas potwierdzeniem ogromnej pracy, którą wykonaliśmy w ostatnich latach wraz z firmami członkowskimi – mówi Sebastian Rynkiewicz, koordynator Klastra Obróbki Metali.**  
- **Oznacza też, że nasz potencjał ma strategiczne znaczenie dla gospodarki kraju.**

Kluczowe kryteria oceny, brane pod uwagę podczas oceny to m.in.: wielkość i struktura klastra, zatrudnienie w firmach członkowskich, specjalizacja, badania i rozwój, innowacyjność, zasoby materialne, ludzkie, finansowe i infrastrukturalne, potencjał gospodarczy, tworzenie i transfer wiedzy, orientacja na klientów, działania na rzecz polityk publicznych, obecność klastra i firm klastrowych na rynkach zagranicznych, rozpoznawalność krajowa i międzynarodowa, a także rola koordynatora i zarządzanie klastrem.

- **Koncepcja wyłaniania Kluczowych Klastrów Krajowych jest związana ze wzmacnianiem innowacyjności i konkurencyjności polskiej gospodarki w oparciu o intensyfikację współpracy, interakcji i przepływów wiedzy w ramach klastrów oraz wspieranie rozwoju strategicznych specjalizacji gospodarczych – mówi Janusz Poulakowski, dyrektor biura KOM.**

Klaster zrzesza organizacje, które pochodzą z tej samej lub pokrewnej branży. Zakłada współpracę jak i konkurencję pomiędzy uczestniczącymi w nim podmiotami. Klustry pozwalają wydobyc i wzmocnić wspólną ścieżkę rozwoju, która wynika z usytuowania regionalnego czy powiązań sektorowych. Są ważnym mechanizmem wspomagania i tworzenia synergii dla procesów rozwojowych zachodzących na płaszczyźnie biznesowej i społecznej. Polityka klastrowa zakłada zintegrowanie dostępnego wsparcia publicznego wokół wybranych klastrów o kluczowym znaczeniu i potencjale konkurencyjnym dla gospodarki kraju i poszczególnych regionów, wpisujących się w inteligentne specjalizacje krajowe i regionalne. Strategiczne znaczenie mają klustry generujące wartość dodaną, zarówno dla swoich członków, jak też dla gospodarki kraju.

W tegorocznym Konkursie status Krajowego Klastra Kluczowego odnowiły: Klaster Obróbki Metali, reprezentowany przez Centrum Promocji Innowacji i Rozwoju, Klaster Dolina Lotnicza, reprezentowany przez Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”, Mazowiecki Klaster ICT, reprezentowany przez Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno – Gospodarczego „Wiedza”, Wschodni Klaster Budowlany, reprezentowany przez Polskie Stowarzyszenie Doradcze i Konsultingowe.

Klaster Obróbki Metali zrzesza ponad 80 firm branży metalowej i maszynowej oraz 20 partnerów strategicznych takich jak wyższe uczelnie, samorządy, instytucje otoczenia biznesu. Wśród członków klastra są krajowi i światowi liderzy tej branży, o dużym potencjale innowacyjnym rozwoju. KOM posiada Srebrną Odznakę Doskonałości (Silver Label Certificate) – europejski certyfikat standardów zarządzania klastrem przyznawany najlepszym organizacjom klastrowym w Europie.

Więcej informacji o Klastrze Obróbki Metali na [www.metalklaster.pl](http://www.metalklaster.pl)





# NEMITECH

## Skąd pomysł na założenie firmy? Jakie były początki Nemitechu?

Spółka Nemitech powstała w kwietniu 2017r. Pomysł na biznes pojawił się już 2 lata wcześniej. W zasadzie ze wspólnej inicjatywy trójki wspólników: Janusza Korsana, Piotra Bogusza i Pawła Szymańskiego. Wówczas każdy z nas wykonywał projekty indywidualnie i nie jednokrotnie w owym czasie pojawiał się pomysł, aby połączyć siły i stworzyć jedną całość. Każdy z nas odpowiadał wówczas za inną dziedzinę: Janusz za rozwiązania i projekty mechaniczne, Piotrek za automatykę i sterowanie, natomiast Paweł czuwał nad częścią aplikacyjną. W zasadzie tak jest do dzisiaj.

## Czy warto podjąć się wyzwania i zmienić "etat" na prowadzenie własnej firmy?

Każdy z nas myślę, że już się zderzył z szarą rzeczywistością prowadzenia działalności, która nie jest taka prosta. Jest to pozorne myślenie z punktu „etatowca”, że na tzw. „swoim” jest kolorowo. Uważam, że tak naprawdę dopiero uczymy się prowadzenia własnej firmy. W chwili obecnej większość czasu poświęcamy na zarządzanie niż prace inżynierskie, co na etacie sprowadzało się wyłącznie do tych drugich. Wracając do sedna pytania uważam, że na pewno warto spróbować, jeśli wewnętrznie czujemy taką chęć. Zawsze możemy pracować w charakterze B2B wspomagając dane sektory przemysłowe swoją wiedzą i doświadczeniem.

## Jakie wyzwania pojawiły się na początku działalności, a jakie są plany na przyszłość?

Największym wyzwaniem był start od tzw „zera”. Każdy z nas wniósł prywatne środki, oszczędności życia, abyśmy mogli wystartować. Działamy w sektorze maszyn przemysłowych (dedykowanych dla papiernictwa, przetwórstwa tworzyw sztucznych, medycznego, fleksograficznego), który to jest bardzo kosztowny i jednocześnie wymagający. Już na starcie musieliśmy wnieść wysoką jakość wykonania, stosunkowo niską cenę wejściową do konkurencyjnych rozwiązań. Pierwsze maszyny budowaliśmy w tzw „garażu” z wykorzystaniem narzędzi ręcznych jakie każdy z nas posiadał. Wykonywaliśmy wszelkie części mechaniczne korzystając z drogich zewnętrznych usług. W chwili obecnej większość rzeczy wykonujemy w ramach własnego parku maszynowego, który w miarę możliwości rozbudowujemy. I teraz wychodzi najważniejszy plan na przyszłość: własna hala produkcyjna i specjalistyczny park maszynowy, ponieważ w chwili obecnej to nas ogranicza w dalszym rozwoju.



## Jakiego wsparcia od miasta oczekuje młoda firma?

Czy miasto w tym momencie może zapewnić nam wsparcie? Nie wiem. Być może gdy zapadnie decyzja o budowie hali produkcyjnej, wówczas zwrócimy się do miasta o atrakcyjny zakup/najem gruntów w ramach strefy ekonomicznej.

## Młoda firma odniosła pierwszy znaczący sukces i została laureatem "Aniołów Biznesu", czy ta forma wsparcia przyniosła Państwu wymierne korzyści? Jakie są Państwa oczekiwania?

Tak. To było z pewnością dla nas miłe zaskoczenie. Nasza początkowa ciężka praca zaowocowała i zostaliśmy z tego tytułu docenieni laurem „Anioła Biznesu”. Uważam, że chyba jedyną korzyścią jest fakt że nasza działalność/istnienie jest bardziej widoczne na terenie łomżyńskim. W zasadzie działamy globalnie, w chwili obecnej wychodzimy ze sprzedażą poza kontynent europejski i na tych działaniach się skupiamy.

## Jakie wartości w życiu ceni pan najbardziej, a które z tych wartości najbardziej sprawdzają się w biznesie?

Na pewno sumienność, terminowość, szczerść oraz odporność na stres. Te wartości osobowe również muszą przełożyć się na biznes. Na pewno trzeba cierpliwie dążyć do wyznaczonych celów co może nie być krótką osią czasu. Dołączyłbym jeszcze oszczędność, która jest bardzo ważna w każdym etapie prowadzenia działalności. Myślę, że jeśli powyższe wartości działają wewnętrznie w właścicielach to firma jest poukładana i działania przekładają się na optymistyczny końcowy wynik.

## Jakie rady mógłby pan dać młodym przedsiębiorcom na początku ich drogi zawodowej?

Przede wszystkim nie myśleć standardowo. Poszukiwać nowych rozwiązań, prowadzić samokształcenie, dbać o rozwój osobisty. Na pewno należy być cierpliwym i uparcie dążyć do postawionych celów. Nie bać się ryzyka i podejmować rozważne decyzje oraz najważniejsze korzystać z rad osób bardziej doświadczonych. Kiedyś usłyszałem mądrą radę, że osoba przedsiębiorcza nasłuchuje ledwo słyszalnych sygnałów na rynku, zbiera informacje z różnych źródeł, czyta i analizuje.





## Podlaskie Stowarzyszenie Właścielek Firm



Na nasze pytania odpowiada  
**Elwira Horosz**  
Prezes Zarządu PSWF

**Podlaski Manager: Podlaskie Stowarzyszenie Właścielek Firm działa już 19 lat. Dlaczego kiedyś uznaliście i nadal, jak rozumiem, tak uważacie, że warto, aby kobiety zrzeszały się poza organizacjami biznesowymi, których przecież nie brakuje, takimi jak np. BCC, Lewiatan, Krajowa Izba Gospodarcza?**

**Elwira Horosz, prezes PSWF:** Istnienie takich organizacji jak nasza, jest przede wszystkim przejawem dążenia kobiet do samorozwoju i samodzielności.

Mamy wewnętrzną potrzebę działania we własnych firmach, ale też na zewnątrz. Z tego powodu koleżanki 19 lat temu założyły to stowarzyszenie, które nadal jest potrzebne.

Do naszej organizacji należy obecnie 40 kobiet, które są w różnym wieku, mają zróżnicowany staż prowadzenia biznesu, reprezentują bardzo wiele branż, prowadzą firmy oraz dbają o ognisko domowe. Zatrudniają pracowników. Mają przy tym wszystkim bardzo silną potrzebę dzielenia się swoim doświadczeniem i wiedzą.

Dzięki stowarzyszeniu możemy się od siebie uczyć. Przekazywać sobie dobre wzorce, ale i przestrzegać przed popełnianiem błędów. Jesteśmy, więc dla siebie wsparciem i inspiracją. W pojedynkę można zrobić o wiele mniej. Ma to też szersze znaczenie: gdy jesteśmy zespołem, nasz głos jest bardziej słyszalny.

**PM: Wróć jednak do pytania, dlaczego robicie to nie we wspólnych organizacjach z mężczyznami-przedsiębiorcami?**

Ależ my to też robimy razem: stowarzyszenie należy do Podlaskiego Forum Gospodarczego; spotykamy się na posiedzeniach Izby Przemysłowo-Handlowej. Niemniej nie można też ukryć, że choć kobiety w Polsce od stu lat mają prawa wyborcze, co świętowałyśmy przez cały ubiegły rok w kontekście 100-lecia odzyskania niepodległości przez Polskę, to jednak nasza podmiotowość w gospodarce rozwijała się wolniej

niż mężczyzn. Można wskazać wiele przyczyn tego zjawiska, od mentalności przez tradycję po różne aspekty prawne; fakt jest faktem, mamy wspólne problemy, nad których rozwiązaniem powinniśmy razem pracować.

Gdy popatrzymy wstecz, z łatwością dostrzegamy, że za silnymi mężczyznami prawie zawsze stały silne kobiety. A teraz bardziej, niż kiedyś odczuwamy potrzebę pokazania siebie, swojej indywidualności, ale – jeszcze raz podkreślę – nie odcinamy się od mężczyzn. Chcemy działać i działamy wspólnie, ale w tym świecie, który był przez lata zdominowany przez mężczyzn, musimy zawalczyć, żebyśmy były postrzegane jako równorzędni partnerzy. Warto pokazać, że skuteczny i efektywny biznes może mieć nieco inną „twarz”. W dodatku kobiety są bardzo silne i jednocześnie potrafią przejmować cechy określane jako „męskie” w biznesie.

Moim zdaniem, biznes... nie ma twarzy ani męskiej, ani kobiecej. To jest „po prostu” umiejętność podejmowania trafnych decyzji, komunikacji z ludźmi, wiedza plus doświadczenie, które pozwala unikać powielania błędów. Kiedyś te cechy przypisywano panom, bo taki był świat, w którym kobiety nie miały pola do działania w biznesie. Chcemy zadbać o swoją podmiotowość i wspólne działanie w stowarzyszeniu, nam w tym pomaga. Zauważamy, że jest wiele do zrobienia, ale na szczęście zaczęto poważnie traktować kobiety. Często to one zasiadają w gronach ekspertów, są doskonałymi specjalistami w bardzo różnorodnych branżach.

**PM: Wspomniałaś, że do stowarzyszenia należą kobiety w bardzo różnym wieku. Czyli także młode osoby widzą sens przynależności do takiej organizacji?**

Wynika to z kilku czynników. Mamy z jednej strony duże doświadczenie w tym, jak pomagać należącym do stowarzyszenia kobietom-przedsiębiorcom. Z drugiej strony każda z nas chętnie wprowadza kolejne osoby do naszego grona, widząc ich wartość dla całej naszej społeczności.

Bardzo podoba mi się poszanowanie głosu każdej z nas, bez względu na wiek czy doświadczenie. Młode osoby chłoną jak gąbka wskazówki bardziej doświadczonych, a te starsze nie lekceważą spostrzeżeń i uwag początkujących właścielek firm.



## PM: Spotykacie się raz w miesiącu. Na czym polega działalność stowarzyszenia?

Przede wszystkim się szkolimy. Dziś tak wiele dzieje się w gospodarce, jest tyle zmian w prawie, tyle trendów oddziałujących na rynek, na klientów i ich wymagania. Wiedza, jaką mamy o swojej branży dziś, za chwilę będzie już archaiczna. Łatwo przegrać spoczywając na laurach.



Wschodni Kongres Gospodarczy 2017

Współpracujemy z urzędami, z Prezydentem Białegostoku, z Marszałkiem Województwa. Chcemy być obecne w procesie podejmowania decyzji, które nas dotyczą. Członkinie stowarzyszenia należą do różnego rodzaju gremiów doradczych - społecznych, naukowych, gospodarczych i bardzo szybko dzielimy się informacjami o tym, co się wokół nas dzieje w regionie czy w kraju; o tym, co może nastąpić i mieć wpływ na warunki naszej pracy. Jest to potrzebne też po to, żeby móc w odpowiednim momencie powiedzieć: STOP! Nie ma naszej zgody na takie czy inne rozwiązania.

## PM: Pytanie nieuniknione wobec nowo wybranego zarządu, na czele którego stanęłaś w tym roku: jakie są wasze najbliższe cele?

Zależy nam bardzo na przyciągnięciu do naszego grona kolejnych osób, po to, abyśmy się mogły wspólnie rozwijać. Nie ukrywam, że chcemy być bardziej widoczne jako stowarzyszenie kobiet, świadomie i skutecznie prowadzące biznes, a nie po prostu jako grupa miłych i sympatycznych pań.

## PM: Mimo, że jesteście miłymi i sympatycznymi paniami, tyle że – jak rozumiem - potraficie pokazać pazury, charakter i zawalczyć o to, co dla was ważne...

Tak, jesteśmy profesjonalne w tym, co robimy i chcemy, żeby nas traktowano poważnie i równorzędnie. Jednocześnie jesteśmy bardzo otwartym stowarzyszeniem: włączamy się w akcje charytatywne, społeczne, ale też każda z kobiet, która dopiero zaczyna działalność, potrzebuje wsparcia, wiedzy, może po prostu do nas przyjść i postaramy się pomóc. Są u nas bardzo młode osoby, które już zatrudniają

kilkanaście czy kilkadziesiąt osób. Są świetnymi liderkami, a ich firmy ciągle rosną. Są też kobiety, które przez wiele lat budowały i zbudowały firmy o mocnej pozycji rynkowej. Widzimy, więc, że nasze stowarzyszenie ma swoją wartość dla członkiń i dlatego tak nam zależy, żeby się tą wartością dzielić. Dzielić się zarówno inspiracjami, jak i pewnością siebie; poczuciem swojej wartości, którego nam często jeszcze brakuje. Nasze stowarzyszenie to bardzo prestiżowe środowisko, o którego sile mówi się ciągle za mało.

[www.pswf.pl](http://www.pswf.pl)  
kontakt@pswf.pl

## PODLASKIE STOWARZYSZENIE WŁAŚCICIELEK FIRM

# PSWF

## KLUB KOBIET BIZNESU

1 kwietnia 1999 roku w Białymstoku powstał Podlaski Oddział, założonego rok wcześniej Polskiego Stowarzyszenia Właścielek Firm. Ruch ten zainicjowało 14 kobiet z naszego regionu, a pierwszą prezes stowarzyszenia została wybrana Maria Waśkiewicz.

W 2001 r. organizacja została Członkiem Zbiorowym Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku, a siedziba IPH stała się siedzibą stowarzyszenia, które w 2004 roku przekształciło się w Podlaskie Stowarzyszenie Właścielek Firm Klub Kobiet Biznesu.

Dziś PSWF KKB zrzesza 40 kobiet, należy m.in. do Podlaskiego Forum Gospodarczego, Rady Przedsiębiorczości przy Marszałku Województwa Podlaskiego oraz Rady Ekspertów ds. Gospodarczych przy Prezydencie Miasta Białegostoku.

Siłą organizacji jest różnorodność branż, które reprezentują jej członkinie: prawna, hotelarska, agroturystyczna, meblarska, transportowa, eventowa, fryzjerska, szkoleniowa, marketingowa, naukowa, modowa, jubilerska, medyczna, farmaceutyczna, finansowa, cukiernicza, odzieżowa, bieliźniarska, kosmetyczna, BHP, fotograficzna, internetowa, doradcza, ubezpieczeniowa, biurowa, administracyjna, edukacyjna, producenci i hurtownicy itd...

Od roku 2003 prezesem PSWF KKB była Danuta Kaszyńska, która obecnie pełni funkcje Honorowej Prezes organizacji. Od roku 2018 prezesem pięcioosobowego zarządu stowarzyszenia jest Elwira Horosz.

Wiceprezesami są: Helena Milewska-Cieślewicz, Małgorzata Paszko, Elżbieta Wierzbicka, Anna Zacny.

Po więcej informacji zapraszamy na profil PSWF KKB na Facebooku.



# Jak w najbliższych latach może wyglądać przyszłość Parku Naukowo-Technologicznego Polska-Wschód w Suwałkach?

– rozmowa z Prezesem Zarządu  
**Dariuszem Bogdanem.**

**P**rawie 60 firm w Parku Naukowo-Technologicznym w Suwałkach i ponad 250 osób w nich zatrudnionych. Gospodarcza wizytówka Suwalszczyzny - tak wyglądają statystyki. Gdy dwa lata temu zostawał Pan prezesem PNTPW stwierdził Pan, że w takim miejscu wyzwań nigdy nie brakuje. Nie zmienił Pan zdania?

Dariusz Bogdan: Niezależnie od miejsca i tego co się aktualnie robi warto mieć ambicje, aby starać się zmieniać świat na lepsze. Tak też podchodzę do Parku: więcej firm rezydujących w Parku, więcej dojrzałych usług, więcej aktywności na rzecz przedsiębiorców, mieszkańców Suwałk i całego pogranicza.

Konsekwentnie budujemy markę Parku jako miejsca - centrum życia gospodarczego Suwałk. To zadanie pojmujemy dość szeroko od próby kreowania postaw przedsiębiorczych i proinnowacyjnych wśród dzieci i młodzieży, poprzez wspieranie nowych i już istniejących podmiotów, po organizację dużych konferencji o znaczeniu transgranicznym. Nie zapominamy, że w nazwie Parku jest zwrot Polska-Wschód, więc współpraca z partnerami z Litwy, Łotwy, Estonii, Białorusi oraz okręgu Kaliningradzkiego Rosji jest dla nas bardzo ważna.

Oprócz tego spółka w 2018 roku realizowała 3 programy finansowane ze środków europejskich, wszystkie koncentrowały się na wsparciu firm, również w aspekcie ekspansji na rynki zagraniczne więc aktywności nam nie zabrakło.

**W jakim kierunku w kolejnych latach będzie podążał Park, by nie zmarnować potencjału tego miejsca, ale nieustannie go rozwijać?**

Aspektem, który utrudnia funkcjonowanie wszystkich Parków, które ulokowane są w miastach o mniejszym potencjale akademickim, również Parku w Suwałkach jest niewielka liczba naukowców. Trudno w takich warunkach myśleć o budowaniu trwałej współpracy pomiędzy nauką a biznesem nawet w oparciu o posiadaną przez Park infrastrukturę techniczną, jest to wyzwanie na miarę rozwoju naszego regionu.

W grudniu 2018 roku podpisaliśmy porozumienie o współpracy z liderem, jeśli chodzi o potencjał naukowo-techniczny naszego województwa, czyli Politechniką Białostocką. Jesteśmy po wielu wspólnych spotkaniach

i mam nadzieję, że w niedługim czasie przedsiębiorcy z Suwałk a przede wszystkim nowopowstające firmy - startupy będą mogły w większym stopniu korzystać z wiedzy, doświadczenia i potencjału naukowców na miejscu w Suwałkach. Drugim aspektem współpracy z Politechniką jest zorganizowanie w Suwałkach studiów podyplomowych z zakresu informatyki oraz mechaniki lub mechatroniki. To jest odpowiedź na zapotrzebowanie firm w regionie, ponieważ bez kompetentnej, wciąż rozwijającej się kadry trudno myśleć o sukcesach w dzisiejszym wysoce technologicznym biznesie. Mam też nadzieję, że w najbliższych miesiącach podobne porozumienie podpiszemy również z Politechniką Warszawską - im więcej naukowców uda nam się przyciągnąć do Suwałk, tym większa szansa również na rozwój przedsiębiorstw rezydujących w Parku oraz samego Miasta.

Drugim istotnym zadaniem jest program wsparcia dla suwalskich startupów, który właśnie przygotowujemy. Będziemy starali się w większym stopniu wspierać nowopowstające firmy w okresie inkubacji. Myślę, że program ruszy na wiosnę tego roku.

Trzecim wyzwaniem jest ugruntowanie miejsca Parku, jako organizatora dużych, ciekawych wydarzeń gospodarczych. Obok kolejnego konkursu skierowanego do młodzieży, mającej swój pomysł na biznes „Biznesówki - ZaPARKuj swój biznes” oraz IV już edycji wydarzenia Forum Biznesowe Pogranicza, którego odbiorcami są przedsiębiorstwa zarówno krajowe jak i zagraniczne, planujemy w tym roku organizację I suwalskiego hackathonu - konkursu dla programistów, więc wyzwań jest wiele.

Zasadniczym jednak zadaniem Parku jako regionalnego ośrodka innowacji jest wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw w planowaniu, projektowaniu i wdrażaniu innowacji zarówno produktowych jak i organizacyjnych. W związku z tym rozszerzamy naszą ofertę o kolejne usługi doradcze i wspierające wdrażanie innowacji. W ubiegłym roku włączyliśmy do naszej oferty usługę zarządzania własnością intelektualną, w tym patentową. W tym roku planujemy dodać kolejne usługi takie jak audyt innowacyjności, analiza i zarządzanie ryzykiem oraz monitorowanie i ocena efektów wdrożenia innowacji. Zapraszamy do skorzystania z naszych usług.

Dariusz Bogdan  
Prezes Zarządu  
Parku Naukowo-Technologicznego  
Polska-Wschód w Suwałkach







## NAJWIĘKSZA NA ŚWIECIE SIĘC WSPIERAJĄCA MŚP W INTERNACJONALIZACJI

**Sieć Enterprise Europe Network (EEN)** została powołana przez Komisję Europejską 1 stycznia 2008 r. i w tym roku obchodzi swoje dziesięciolecie działalności. Sieć skupia 600 Ośrodków EEN w ponad 60 krajach, w których pracuje 3000 ekspertów. Enterprise Europe Network to coś więcej niż pojedyncze ośrodki rozmieszczone w różnych krajach i regionach. Wyjątkowa wartość i możliwości tej sieci wypływa ze ścisłej współpracy ośrodków, umożliwiającej dostarczanie Klientowi potrzebnych informacji oraz poszukiwanie partnerów zagranicznych dzięki dostępowi do obszernej bazy firm z różnych części świata.

### SIEĆ ENTERPRISE EUROPE NETWORK w Polsce

W Polsce obecnie funkcjonuje 30 ośrodków, działają one na zasadzie non-profit. Zazwyczaj znajdują się przy organizacjach wspierających rozwój gospodarczy, takich jak izby przemysłowo-handlowe, agencje rozwoju regionalnego, centra wspierania przedsiębiorczości i parki naukowo-technologiczne. Źródłem finansowania działalności ośrodków sieci EEN są środki unijne oraz fundusze pochodzące z budżetu państwa.

Podlaski ośrodek Enterprise Europe Network działa przy Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego od 2008 roku. Wchodzi on w skład konsorcjum Enterprise Europe Network East Poland (EENEP), wraz z partnerami: Lubelską Fundacją Rozwoju, pełniącą funkcję koordynatora konsorcjum oraz Uniwersytetem Warmińsko – Mazurskim w Olsztynie, Warmińsko – Mazurską Agencją Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie, Politechniką Lubelską i Parkiem Naukowo – Technologicznym Polska – Wschód w Suwałkach Sp. z o.o.

### CZYM SIĘ ZAJMUJEMY I JAKIE SĄ EFEKTY NASZYCH DZIAŁAŃ

Ośrodek Enterprise Europe Network działający przy Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego oferuje małym i średnim przedsiębiorstwom kompleksowe usługi, mające im pomóc w pełni rozwinąć ich potencjał. Jest także pośrednikiem umożliwiającym instytucjom Unii Europejskiej pełniejszą orientację w potrzebach małych i średnich przedsiębiorstw.

Jednym z działań, które niewątpliwie przyczynia się do poprawy konkurencyjności naszych przedsiębiorców na rynkach zagranicznych, jest ich aktywny udział w misjach gospodarczych. W kwietniu 2018 r. ośrodek Enterprise Europe Network zorganizował misję gospodarczą na targi Hannover Messe (targi technologii, innowacji i automatyki), będące najważniejszą światową imprezą z zakresu technologii ukierunkowanej dla przemysłu. W wydarzeniu wzięło udział 9 firm z województwa podlaskiego. Oprócz udziału w targach w roli odwiedzających, przedsiębiorcy mieli możliwość wzięcia udziału w spotkaniach B2B, czyli tzw. „szybkich randkach dla biznesu”. Podczas wcześniej umówionych spotkań przedsiębiorcy odbywają rozmowy z potencjalnymi partnerami biznesowymi. Przedsiębiorcy z woj. podlaskiego odbyli takich spotkań 24.

Podobne imprezy ośrodek Enterprise Europe Network organizuje regularnie. W 2017 r. zorganizowaliśmy misję gospodarczą na Łotwę i Estonię. Wzięło w niej udział 6 firm z województwa podlaskiego. 3 firmom udało się nawiązać współpracę z partnerami z zagranicy, w tym jedna firma podpisała aż 4 umowy o współpracy z 4 różnymi zagranicznymi kontrahentami. Sieć EEN aktywnie wspiera przedsiębiorców w wychodzeniu ze swoimi produktami/usługami na rynki zagraniczne również dzięki takim narzędziom, jak tworzenie profilu kooperacyjnego firmy. Jest to oferta, w których firma wskazuje co czego poszukuje lub co może zaoferować od potencjalnego kontrahenta w zakresie dowolnego typu współpracy. Profil taki publikowany jest w bazie, która zawiera zagraniczne oferty kooperacyjne firm z ponad 60 krajów. Przykłady ofert współpracy od zagranicznych kontrahentów można też na bieżąco obserwować na stronie Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego na Facebooku.

Przez ostatnie 2 lata dzięki wspólnym działaniom podejmowanym przez podlaskich przedsiębiorców i ośrodek Enterprise Europe Network odbyło się 298 spotkań, co zaowocowało podpisaniem 28 porozumień o współpracy pomiędzy firmami z Podlasia a zagranicznymi przedsiębiorstwami.

Ośrodek Enterprise Europe Network działający przy Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego organizuje również szkolenia, konferencje i seminaria dla przedsiębiorców oraz klientów sieci EEN. Tematyka związana z internacjonalizacją przedsiębiorstw poruszana na szkoleniach czy seminariach odpowiada na zgłaszane przez klientów potrzeby. Tak, jak zorganizowane przez nasz ośrodek w dniu 14 listopada 2018 r. seminarium pt., „Umowy handlowe w międzynarodowym obrocie gospodarczym – zawieranie i zabezpieczanie”, które spotkało się z dużym zainteresowaniem wśród przybyłych przedsiębiorców.

Do poprowadzenia seminarium zaprosiliśmy Panią Monikę Drab – Grotowską, która jest specjalistką w dziedzinie umów międzynarodowych. Poniżej pani Monika dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem w zakresie skutków jakie niesie za sobą źle skontrolowana umowa handlowa, na co zwracać szczególną uwagę podczas podpisywania umów międzynarodowych oraz innymi przydatnymi informacjami z zakresu umów międzynarodowych.



**Monika Drab-Grotowska,**

radca prawny, partner w kancelarii Drab – Grotowska, Juszczyńska, Achler, Sp. p., reprezentuje strony w licznych postępowaniach sądowych, specjalizuje się w prawie pracy, prawie cywilnym oraz szeroko pojętym prawie gospodarczym. Jest założycielem Akademii Stosowania Prawa ([www.AkademiaStosowaniaPrawa.com.pl](http://www.AkademiaStosowaniaPrawa.com.pl)), która szkoli polskich przedsiębiorców m.in. z zasad zawierania umów w obrocie międzynarodowym.

Obrót z kontrahentami zagranicznymi kwitnie. Polskie firmy są najczęściej dostawcami czy sprzedawcami. Niejednokrotnie współpraca opiera się na lakonicznych zamówieniach albo ofertach i ich przyjęciach do realizacji. Dopóki dostawa jest bez opóźnień a kontrahent zagraniczny płaci w terminie, przedsiębiorca polski rzadko kiedy zwraca uwagę, aby choć w minimalnym zakresie zabezpieczyć swoją pozycję na wypadek sytuacji konfliktowej. Problem pojawia się wtedy, gdy okazuje się, że kontrahent zagraniczny nie jest zadowolony z opóźnionej dostawy, nawet niezawinionej przez stronę polską, zaczyna wyceniać swoje straty z tytułu opóźnienia, nie płaci za dostawę i - co często bywa - dalej zamawia. Wtedy polski przedsiębiorca z jednej strony pragnie utrzymać współpracę i realizuje dalsze zamówienia, a z drugiej strony już wie, że nie uniknie problemów, sięga do umowy/zamówienia i zaczyna sobie zdawać sprawę, że nie ma szans. Dlaczego? Od strony formalnej nie zabezpieczył tej współpracy przez brak czasu, wiedzy.

Tematyka zabezpieczania współpracy z kontrahentami zagranicznymi jest dość obszerna i uzależniona co najmniej od przedmiotu umowy i kraju z jakiego pochodzi nasz kontrahent, dlatego poniżej w zarysie i jedynie sygnalizacyjnie przedstawione zostaną zapisy na które należy zwrócić uwagę.

### ZADBAJ O WŁAŚCIWĄ KOMPARYCJĘ UMOWY

Istotną częścią umowy jest ta część, która znajduje się nad paragrafem pierwszym. Jest to komparcja umowy. Wynika z niej to, między kim a kim zawarta jest umowa i kto reprezentuje każdą ze stron. Sprawdź zatem w rejestrach on line firmę z którą zawierasz umowę, dowiedz się kto ją reprezentuje i zawrzyj umowę tylko z osobą uprawnioną do reprezentacji i zaciągania zobowiązań w imieniu kontrahenta. Jeśli zobaczysz, że nie zgadzają się dane osoby z rejestru z osobą, z którą się kontaktujesz poproś o pełnomocnictwo, zapytaj wprost, choćby w korespondencji e-mail, czy osoba ta posiada uprawnienia do zawarcia umowy i na jakiej podstawie. Wykażesz się wtedy przezornością i zabezpieczysz się przed sytuacją, w której kontrahent zagraniczny podważy wartość umowy bo uzna, że w imieniu firmy umowę zawarła osoba nieuprawniona do reprezentacji.



Seminarium: „Umowy handlowe w międzynarodowym obrocie gospodarczym – zawieranie i zabezpieczanie” Białystok, listopad 2018.

### KONWENCJA WIEDENSKA WCHODZI Z AUTOMATU

Jeśli zawierasz umowę z kontrahentem, którego siedziba mieści się w państwie które podpisało „Konwencję Narodów Zjednoczonych o umowach międzynarodowej sprzedaży towarów” sporządzoną 11 kwietnia 1980 r. w Wiedniu – tzw. „Konwencję wiedeńską”.

Tych państw jest bardzo dużo, np. Bułgaria, Chiny, Egipt, Francja, Gruzja, Hiszpania, Holandia, Irak, Kuba, Litwa, Meksyk, Niemcy, Norwegia, Słowacja, Stany Zjednoczone Ameryki, Szwajcaria, Szwecja, Węgry, Włochy i inni.

Należy pamiętać, że jeśli wprost w zamówieniu czy umowie nie zostanie wyłączone z kontrahentem zagranicznym stosowanie ww. konwencji to będzie ona miała zastosowanie do umowy sprzedaży towarów. Reguły zawarte w Konwencji wiedeńskiej mają zastosowanie do takiej umowy w pierwszej kolejności.

Konwencja wiedeńska reguluje bardzo wiele pomocnych we współpracy kwestii od oferty po dostawę towarów, ale jeśli kontrakt oparty jest o jej działanie – to inaczej niż w prawie polskim - nie można zwolnić się z odpowiedzialności wykazując, że naruszenie ustalonych warunków umowy wynikało z okoliczności za które dana strona nie odpowiada. Innymi słowy – jeśli dostarczasz towary i opóźniasz się z dostawą to odpowiadasz za opóźnienie nawet wtedy, gdy nastąpiło ono bez Twojej winy. Zatem w zależności którą jesteś stroną w umowie, stosowanie bądź nie Konwencji wiedeńskiej może okazać się zbawienne, albo pogrążające Twoją firmę. Przed rozpoczęciem współpracy należy zatem ustalić jakie umowy międzynarodowe stosuje się do kontrahenta z którym zamierzasz współpracować, a w szczególności czy pochodzi z państwa, które przystąpiło do Konwencji wiedeńskiej.

### OGRANICZENIE ODPOWIEDZIALNOŚCI TO PODSTAWA JEŚLI JESTEŚ DOSTAWCĄ/SPRZEDAJĄCYM

Jeśli Twoja firma dostarcza kontrahentowi zagranicznemu towary, musisz zakładać, że może zdarzyć się tak, że będziesz miał „poślizg”, naruszysz termin dostawy. Wtedy grozić może wypłata sporego odszkodowania, bo kontrahent wyceni sobie utracone korzyści. Warto zatem preferować klauzulę Limitation of Liability.

#### Przykład:

„Other than as set forth in paragraph X or upon the breach of any warranty, neither Buyer or Seller shall be liable to the other for any indirect, special, incidental or consequential damages arising out of or related to this agreement or any performance hereunder, even if such Party has advance notice of the possibility of such damages, whether based on theory of contract, tort, strict liability or otherwise”.

### POLSKA JURYSDYKCJA

Procesowanie się z kontrahentem zagranicznym poza granicami Polski może okazać się bardzo drogie, a czasami wręcz niepłatne. Dlatego najlepiej poddać umowę pod prawo polskie.

#### Przykład:

„This Agreement shall be governed by and construed in accordance with the laws of Republic of Poland without regard to the conflicts of law principles thereof. This Agreement has been prepared, is being executed and delivered, and is intended to be performed in the Republic of Poland, and the laws of such state and the applicable substantive law of the European Union shall govern the validity, construction, enforcement and interpretation of this Agreement”.

Jeżeli jednak zagraniczny kontrahent nie chce się zgodzić na polski państwowy wymiar sprawiedliwości, można wtedy zaproponować polski arbitraż. Może być to opcja do zaakceptowania przez zagranicznego podmiot, ponieważ arbitraż jest częstym rozwiązaniem stosowanym przez partnerów z zagranicy.

Klauzul, o które należy zadbać w umowie z kontrahentem zagranicznym jest znacznie więcej, dlatego warto, aby każda umowa z partnerem z zagranicy została poddana analizie i nie była zawierana bez jej negocjacji. Należy pamiętać, że „W biznesie nie dostajesz tego, na co zasługujesz, dostajesz to co wynegocjujesz” - dr Chester Karass.

Zapraszamy Państwa do kontaktu z ośrodkami EEN:  
Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego,  
ul. Starobojarska  
15, 15-073 Białystok  
tel. 85 740 86 83; e-mail: [een@pfr.pl](mailto:een@pfr.pl)

Karolina Oblawicz  
Podlaska Fundacja  
Rozwoju Regionalnego







Przedsiębiorstwo Usługowo-Asenizacyjne "ASTWA" Sp. z o.o. jest jedną z najbardziej dynamicznych firm zajmujących się wywozem, transportem i utylizacją odpadów w województwie podlaskim. Od 1992r. stale poszerza zakres usług jak również obejmuje swoimi usługami nowe tereny. W ciągu tego czasu wypracowała około 36% udział w rynku i nawiązała współpracę z większością gmin województwa Podlaskiego.

#### **ASTWA stawia potrzeby klienta na pierwszym miejscu.**

Nowoczesny tabor samochodowy, duża gama pojemników na odpady, wdrożony w firmie Zintegrowany System Zarządzania (oparty na międzynarodowych normach ISO 9001, ISO 14001 i PN-N-18001 - Jakości, Środowiskowej oraz Bezpieczeństwa i Higieny Pracy) oraz wykwalifikowana kadra zapewniają, że usługi są świadczone rzetelnie, terminowo i na najwyższym poziomie.

### **Strategia rozwoju firmy ASTWA opiera się na następujących czynnikach:**

#### **1. Zarządzanie przez jakość**

ASTWA realizuje swoje przedsięwzięcia doskonale zdając sobie sprawę, że w dzisiejszej dobie silnej konkurencji na zainteresowanie klienta może liczyć tylko ten, kto potrafi zagwarantować najwyższą jakość usług. Najwyższa jakość stanowi priorytet, a może być osiągnięta jedynie poprzez stosowanie najnowszych technologii przez pracowników stymulowanych właściwą motywacją.

#### **2. Powiększenie potencjału firmy**

ASTWA inwestuje w nowe pojemniki i specjalistyczne samochody do ich obsługi, w tym w sprzęt do całorocznego oczyszczania ciągów komunikacyjnych. Konsekwentnie powiększany jest tabor samochodowy oraz sprzęt specjalistyczny w oparciu o sprawdzone marki MERCEDES, MAN i IVECO oraz BRODD-SON, SCHMIDT i EPOKE.

#### **3. Rozszerzenie rynku**

Przygotowywane są bogate oferty usługowe skierowane do poszczególnych segmentów rynku, a w szczególności do prężnie rozwijającego się sektora budownictwa jednorodzinne. Rozwijana jest współpraca z kontrahentami spoza aglomeracji Białegostoku, w tym kompleksowa obsługa gospodarki odpadami w gminach. Na terenie zainteresowanych gmin realizowana jest również selektywna zbiórka odpadów.

#### **4. Działalność promocyjna i innowacyjna**

Przez cały okres działalności ASTWA promuje zachowania proekologiczne, tak mocno związane z utrzymaniem czystości i racjonalną gospodarką odpadami. Posiadamy nowatorskie opracowania konstrukcji kontenera zamkniętego do gromadzenia odpadów (Prawo ochronne Nr 56420) i pojemnika specjalnego, zwłaszcza na makulaturę (Prawo ochronne Nr 56557). Wzory chronione są patentami, a ich autorem jest Współwłaściciel i Dyrektor Generalny - dr Stanisław Łuniewski.

#### **5. Strategia personalna**

Przedsiębiorstwo Usługowo-Asenizacyjne ASTWA Sp. z o.o. prowadzi aktywną politykę w zakresie rozwoju kadr. Osiągnięcia naszej firmy mają swoje źródła w staraniach wszystkich pracowników.

Naszym celem są odpowiednio zmotywowani i nastawieni na rozwój pracownicy, mający swoje oparcie w środowisku pracy pełnym nowych wyzwań.

Promujemy kulturę ciągłego doskonalenia. Firma Astwa to nie tylko flota, ale przed wszystkim dobrze wyszkolona i ambitna kadra. Nasi pracownicy doskonalą swoje umiejętności poprzez udział w wielu specjalistycznych szkoleniach z obszaru ochrony środowiska, gospodarki odpadami, nowoczesnych metod zarządzania, działalności proekologicznej, jak również zmian w zakresie gospodarki finansowej czy prawa pracy.

Oprócz wspomnianych szkoleń Spółka aktywnie angażuje się w podnoszenie kompetencji swoich pracowników poprzez finansowanie i dofinansowanie do udziału w studiach doktoranckich, magisterskich czy podyplomowych. Nasi pracownicy: dr Stanisław Łuniewski i dr inż. Artur Łuniewski, uzyskali stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych, w dyscyplinie ekonomia.

Bezpieczeństwo naszych pracowników jest jedną z kluczowych firmy ASTWA. Naszym celem jest całkowite wyeliminowanie jakichkolwiek wypadków przy pracy zagrażających życiu bądź zdrowiu naszych pracowników. Od kadry managerskiej wymagamy przykładowej postawy, co uważamy za niezbędne do stworzenia i szerzenia kultury bezpieczeństwa.

**Przedsiębiorstwo Usługowo-Asenizacyjne  
„ASTWA” Spółka z o.o.**

ul. Komantantów 4

15-102 Białystok

Tel. 85 654 84 50

Fax: 85 653 98 22

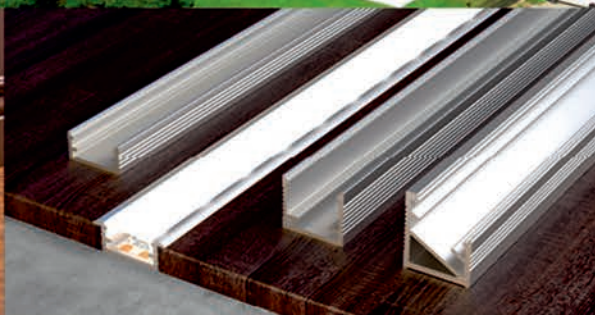
e-mail: [astwa@astwa.pl](mailto:astwa@astwa.pl)

Strona internetowa: <http://www.astwa.pl>





**POLSKA  
FIRMA**



# Cezar

# 60 years

1 9 5 8 - 2 0 1 8



**CEZAR Przedsiębiorstwo Produkcyjne**  
**Dariusz Bogdan Niewiński**  
ul. Strefowa 2, 19-300 Etk, Poland  
tel. +48 87 620 99 00, fax +48 87 620 99 88

[www.cezar.eu](http://www.cezar.eu)





# MEDIACJA

— droga, która łączy —

Mediacja jest jedną z Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów, która polega na tym, że w obecności bezstronnej, neutralnej osoby trzeciej – mediatora, strony prowadzą negocjacje, celem wypracowania najbardziej korzystnego rozwiązania ich sporu. Mediator jest osobą, która usprawnia komunikację między stronami i wspiera je, czuwając nad przebiegiem postępowania mediacyjnego, tak aby strony w sprzyjających porozumieniu warunkach, potrafiły się porozumieć i wspólnie znaleźć najbardziej satysfakcjonujące je rozwiązanie.



[WWW.PODLASKIECAM.PL](http://WWW.PODLASKIECAM.PL)

