

# PODLASKI MANAGER

**IPH**

MIESIĘCZNIK INFORMACYJNY  
IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ  
W BIAŁYMSTOKU

NUMER 169 / LIPIEC 2015

## KATARZYNA RUTKOWSKA

MANAGER I LIGI

STR. 4

## WSCHODNI SĄD ARBITRAŻOWY

GOTOWY DO SŁUŻBY

STR. 6

## PODLASIE MA CO POKAZAĆ WIZYTA RADCÓW HANDLOWYCH

STR. 8







**HAMILTON POLAND**

RZECZOZNAWSTWO I BADANIA LABORATORYJNE

**ODDZIAŁ SOKÓŁKA**

**INSPEKCJE LABORATORIUM DORADZTWO**

## **KONTROLA PALIW STAŁYCH, BIOPALIW STAŁYCH I SUROWCA DRZEWNEGO, PALIW CIEKŁYCH I PŁYNNYCH**

- Usługi inspekcyjne, w tym między innymi pobieranie próbek biopaliw stałych/biomasy; węgla łącznie z ich przygotowywaniem z hałd, terminali przeladunkowych, wagonów
- Specjalistyczne i podstawowe badania laboratoryjne
- System Uwierzytelniania Biomasy na cele energetyczne



## **BADANIA ŚRODOWISKA**

- Pobór prób
- Catoroczny monitoring kąpielisk i wód basenowych
- Badania ścieków, gleb, wód powierzchniowych i podziemnych, osadów ściekowych i gruntów, odpadów
- Kompleksowy monitoring składowisk odpadów
- Opracowania i dokumentacja



## **BADANIA ŻYWNOŚCI I PASZ**

- Analizy chemiczne, w tym GMO, Alergeny, Identyfikacja gatunków mięsa i wiele innych
- Badania sensoryczne
- Badania konsumenckie
- Badania mikrobiologiczne



AK 011



AB 079

**J.S. Hamilton Poland S.A. O/Sokółka**

ul. Wodna 5, 16-100 Sokółka

Tel. +48 85 711 99 00,

E-mail: sokolka@hamilton.com.pl

**DOŚWIADCZENIE | WIARYGODNOŚĆ | DOKŁADNOŚĆ | INNOWACYJNOŚĆ**



# Jak cię widzą, tak cię piszą

**W**akacje to bardzo miły okres. Czas relaksu, regeneracji sił. Jak efektywnie wypocząć? Jest wiele porad w tym zakresie, każdy ma własną metodę. Według mnie warunkiem udanego urlopu jest poczucie dobrze wykonanej pracy. Czerwiec był dla Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku miesiącem szczególnie aktywnych działań służących rozwijaniu i promowaniu przedsiębiorczości. Skupiały się one wokół dwóch obszarów tematycznych. Były to działania związane z promocją potencjału gospodarczego Podlasia na zewnątrz, jak również z upowszechnianiem idei arbitrażu i mediacji. Cieszy nas, że zakładane efekty zostały osiągnięte. Spotkania, konferencje, wizyty studyjne miały na celu promocję potencjału gospodarczego Podlasia na zewnątrz. Uczestniczący w tych wydarzeniach goście spoza regionu, w tym w szczególności radcowie handlowi placówek dyplomatycznych rezydujących w Polsce, już nie klasyfikują województwa podlaskiego do kategorii B. Mamy dobrze prosperujące, nowoczesne przedsiębiorstwa, które zaskakują swoją innowacyjną ofertą czy tempem rozwoju. Okazuje się, że naszym problemem nie jest brak rozwiniętej gospodarki, ale brak umiejętności pokazania się z dobrej strony. To my sami kreujemy swój wizerunek, który jest następnie utrwalany w szerokim odbiorze społecznym. To, że Podlasie jest zielone, i że pasą się u nas żubry, wszyscy wiedzą. To, że jesteśmy potentatem w produkcji maszyn rolniczych, domów modułowych czy jachtów – często jest zaskoczeniem nawet dla nas samych. Innym przykładem zasługującym na miano sukcesu jest powołanie Wschodniego Sądu Arbitrażowego jakie miało miejsce 30 czerwca br. Niewiele ośrodków w kraju może poszczycić się tak nowoczesną konstrukcją systemu obsługi prawnej służącej rozstrzygnięciu sporów gospodarczych. Obecnie przedsiębiorcy jeśli wejdą w konflikt, mogą skorzystać z mediacji i wypracować ugodę lub skorzystać z arbitrażu. Według takich standardów funkcjonują przedsiębiorstwa w rozwiniętych gospodarkach. Od czerwca mogą z nich korzystać również Podlascy przedsiębiorcy. To nie kto inny, tylko my sami musimy zadbać o swój wizerunek i warunki w jakich funkcjonujemy. Tak, by Podlaskie kojarzone było z regionem zielonym oraz, a raczej przede wszystkim, regionem sprzyjającym rozwojowi przedsiębiorczości.



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

## W tym numerze

### PODLASKI MANAGER

Katarzyna Rutkowska – manager I ligi ..... 4-5

### TEMAT NUMERU

Wschodni Sąd Arbitrażowy gotowy do służby ..... 6-7

Podlasie ma co pokazać. Wizyta radców handlowych ..... 8-9

### LOBBING GOSPODARCZY

Szara strefa rośnie w siłę ..... 10-11

### WSPARCIE DLA BIZESU

Wspieranie przedsiębiorczości - to nasz priorytet ..... 12-13

Mediacje już ruszyły ..... 14

Ziarno do ziarnka - zakupy w biznesie ..... 15

### WSPARCIE DLA BIZESU

B2B Nieznane narzędzie do budowania międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw ..... 16-17

### RYNKI ZAGRANICZNE

Motory wzrostu gospodarczego ..... 18

Cała Polska patrzy na nas ..... 19

### WIEDZA W BIZNESIE

Burza mózgów ..... 20-21

### LICZBY W BIZNESIE / CO-GDZIE-KIEDY

..... 22

### 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  
Mirosław Leśniewski

Izba Przemysłowo-Handlowa  
w Białymstoku  
jest członkiem  
Krajowej Izby Gospodarczej



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA

Redakcja nie odpowiada za treść reklam, zastrzega sobie prawo do wprowadzania skrótów i zmian w nadesłanych materiałach. Nie zamówionych materiałów redakcja nie zwraca.





# Katarzyna Rutkowska

MANAGER I LIGI

**Firma AC S.A., której pani jest prezesem, święci triumfy wyrażane milionowymi zyskami – w 2014r wyniosły one ponad 25mln zł. Zapewne większość kolegów po fachu zastanawia się, gdzie tkwi tajemnica pani sukcesu?**

To oczywiście nie jest tylko mój sukces, to jest nasz sukces, sukces całego naszego zespołu AC, któremu chciałabym bardzo podziękować za 7 lat wspólnego budowania wartości naszej spółki. Przyzwyczajiliśmy naszych akcjonariuszy do systematycznych wypłat wysokich dywidend. Od 4 lat jesteśmy spółką giełdową, także jesteśmy wciąż motywowani do osiągania ambitnych celów. Ważne jest, by cały zespół wiedział dokąd okręt płynie. Nie można być managerem w pojedynkę. Mam świadomość, że stanowisko prezesa nie gwarantuje nieomyślności. Doceniam ludzi, którzy się ze mną nie zgadzają i nie boją się tego powiedzieć. Jestem głęboko przekonana, że umiejętność kreowania zaufania, motywowania do osiągnięcia

wspólnych celów oraz aspiracji i integrowania zespołu jest szalenie ważna. Warto słuchać innych, nie tylko dlatego, że sami wszystkiego nie wiemy i nie możemy wiedzieć, ale też dlatego, że taka postawa oznacza szacunek i buduje motywację członków zespołu. Tajemnica naszego sukcesu: staramy się robić właściwe rzeczy i we właściwy sposób. Chociaż nie zawsze uda się uniknąć błędów, istotne jest, by wyciągnąć z nich obiektywne wnioski na przyszłość. Rzeczowo i konsekwentnie realizujemy strategię rozwoju firmy opartą na stałym unowocześnianiu naszych systemów autogaz i rozwoju rynków sprzedaży tak, by maksymalnie wykorzystać rysujący się przed nami potencjał zysków. Praca w AC daje mi duże poczucie satysfakcji i radości z realizowanych celów, przekonanie, że to co robię ma sens, w szczególności gdy firma się rozwija.

**Nie bez przyczyny w poprzednim pytaniu odniosłem się do kolegów po fachu, standardem jest bowiem, że tak eksponowane stanowiska zajmują mężczyźni. W Polsce firmami zarządza jedynie 15% kobiet, w UE odsetek ten wzrasta do 20%. Czy rzeczywiście aż tak trudno jest kobietom przebić się w biznesie?**

Osobiście nie mam takich doświadczeń. Miałam to szczęście, że spotykałam w życiu ludzi, którzy w podejmowaniu decyzji kierowali się merytorycznymi kryteriami, opartymi na przejrzystych zasadach oceny kwalifikacji i kompetencji, niezależnie czy była to kobieta, czy mężczyzna. Jednakże mam świadomość, że w przypadku zarządów mamy raczej do czynienia z tzw. „męskim klubem”. W Polsce zakorzeniony jest wzorzec kobiety, która ustępuje, nie walczy o swoje, przygotowuje się do wypełniania funkcji opiekuńczych w rodzinie, zawodowo raczej do roli asystentki niż prezesa. Myślę też, że nie wszystkie kobiety chcą podejmować taką odpowiedzialność, nie bać się podejmować ryzyka. Moim zdaniem te, które się zdecydowały, muszą się jednak wciąż bardziej postarać, by udowodnić, że będą równie dobrymi managerami jak mężczyźni.

**AC jest firmą działającą w segmencie samochodowych instalacji gazowych. Zabrzmi to stereotypowo ale znowu mamy pierwiastek męski, bo przecież motoryzacja do domena mężczyzn. Trudno nie odnieść wrażenia, że ciągle idzie pani pod prąd, że ciągle dokonuje pani rzeczy niemożliwych jak np. obecność produktów AC aż w 47 krajach. Czym jeszcze pani nas zaskoczy?**

Podstawową naszą działalnością jest produkcja pod naszą marką STAG nowoczesnych systemów do zasilania pojazdów paliwem alternatywnym (LPG i CNG), znacząco tańszym niż paliwa konwencjonalne, zapewniającym przy tym korzystny wpływ na środowisko, gdyż spalany gaz emituje dużo mniej zanieczyszczeń niż benzyna i olej napędowy. To dość złożony i wymagający proces poczynsany od pomysłu, konstrukcji własnego produktu, uzyskanie odpowiednich międzynarodowych certyfikatów i homologacji, poprzez produkcję, sprzedaż i wsparcie techniczne klientów. A ja lubię takie wyzwania. Nie można rezygnować z planów i marzeń, w obawie przed przeciwnościami. Zresztą im stanowisko znajduje się wyżej w strukturze organizacyjnej, tym branża ma mniejsze znaczenie. Rynek krajowy jest ważnym dla nas rynkiem (ok. 40% obrotów), ale większą część obrotów realizujemy w eksporcie. Z naszą ofertą docieramy na ponad 40 rynków.



Taka dywersyfikacja geograficzna zapewnia rozproszenie pojawiającego się okresowo m.in. ryzyka makroekonomicznego, politycznego, katastrof klimatycznych czy też niekorzystnych cen autogazu wobec paliw konwencjonalnych. Aktywnie poszukujemy nowych rynków zbytu, w szczególności w Azji, budzącej się nieśmiało Afryce czy też Ameryce Południowej. Mamy oczywiście na względzie fakt, iż czasami utrzymuje się zwłoka w dojrzewaniu danego rynku, w którym tkwi potencjał do upowszechnienia autogazu i trzeba poczekać na rozwój infrastruktury sieci stacji gazowych. Warto podkreślić, iż biorąc pod uwagę długofalowy potencjał regionu Ameryki Południowej, jak też znaczącą odległość geograficzną, w ubiegłym roku utworzyliśmy w Peru własną spółkę. Nasze produkty spełniają światowe standardy w zakresie jakości i bezpieczeństwa, potwierdzone przez międzynarodowe instytucje homologujące. Warto wspomnieć tu o montażu naszych systemów autogaz do wozów policyjnych w jednym ze stanów USA. Szkoda, że w naszym kraju, gdzie autogaz jest tak rozpowszechniony (drugie miejsce na świecie pod względem ilości samochodów z instalacją gazową – ok. 3 mln, gęsta siatka stacji LPG), a jednocześnie nie należymy do najbogatszych gospodarek, instytucje publiczne nie są jeszcze zainteresowane taką formą oszczędzania i dbania o środowisko naturalne. W szczególności, że w Polsce od kilku miesięcy poprawia się spread między ceną LPG a ceną benzyny Pb95, który wynosi obecnie aż 3 zł. To oznacza, że cena LPG stanowi mniej niż 40% ceny benzyny, zapewniając zwrot z inwestycji w instalację autogazu w przeciągu kilku miesięcy. Warto przy tym dodać, iż w naszej ofercie od kilku miesięcy znajdują się rozwiązania nie tylko do silników benzynowych, ale i do diesla, dedykowane głównie do pojazdów zużywających znaczne ilości oleju napędowego, np. transport drogowy, wodny, maszyny budowlane, silniki stacjonarne czy pojazdy i maszyny rolnicze. W tym przypadku mamy do czynienia z technologią podwójnego paliwa: diesla i LPG lub CNG. Zapewnia to redukcję kosztów paliwa nawet do 30%, w zależności od rodzaju silnika. Choć w tym przypadku nie możemy liczyć na tak znaczne oszczędności jak w rozwiązaniach dla silników benzynowych, to biorąc pod uwagę wysokie spalanie i ilości pokonywanych kilometrów, jest to bardzo interesujące rozwiązanie nie tylko dla flot transportowych. Warto też wspomnieć o możliwym do uzyskania znaczącym wzroście mocy i korzystnym wpływie na środowisko poprzez redukcję zanieczyszczeń, np. cząstek stałych (sadza). Gazodiesel to nowa technologia, która powinna zainteresować coraz szersze grono właścicieli pojazdów zasilanych dieslem. Intensywnie rozwijamy też współpracę z niemiecką firmą, która wykorzystuje nasze produkty spoza branży autogazowej - zestawy elektryczne w hakach holowniczych sprzedawanych nie tylko w Niemczech, ale też na innych rynkach Europy. Liczymy na dalsze wzrosty w tym obszarze.

**Postawiła pani na badanie i rozwój, o czym świadczy niedawno uruchomione centrum badawczo rozwojowe. Takie centrum to droga zabawka, na którą niewielu się decyduje. Czy rzeczywiście widzi pani potrzebę i korzyści jakie dla AC przyniesie wspomniane centrum? Czy B+R to nowa moda, czy może konieczność zmiany myślenia o innowacjach w biznesie?**

W naszym przypadku to konieczność. Prowadzimy działalność na konkurencyjnym, stymulowanym innowacjami technologicznymi rynku motoryzacyjnym, stąd też niezbędne jest prowadzenie własnej działalności badawczo – rozwojowej, na którą wydajemy ponad 3% naszych obrotów. Posiadamy własne,

nowocześnie wyposażone Centrum Badawczo-Rozwojowe, w którym zatrudniamy ponad 50 inżynierów z dziedziny elektroniki, automatyki, mechaniki i informatyki, a nasze produkty przechodzą szereg testów gwarantujących utrzymanie najwyższej jakości oraz niezawodności urządzeń. Obecnie znajdujemy się w gronie światowych liderów w dziedzinie nowoczesnych technologii i wytwarzania zaawansowanych technicznie produktów na rynek autogazu. Naszym celem jest uzyskanie kompatybilności naszych instalacji gazowych ze wszystkimi powszechnie stosowanymi rozwiązaniami silnikowymi. Sprzedajemy pod naszą marką STAG kompletną ofertę systemów zarówno do LPG jak i CNG, wliczając w to nie tylko zestawy elektroniki (sterownik, wiązka, akcesoria), ale też własne główne komponenty mechaniczne (reduktor, listwa wtryskowa). Wysiłki naszych konstruktorów skupiają się obecnie m.in. na rozwiązaniach do samochodów z bezpośrednim wtryskiem benzyny, których coraz więcej pojawia się na rynku. Bez ciągłej dostępności do laboratoriów i aparatury badawczej byłoby nam trudno przygotowywać produkty, które muszą spełniać wysokie wymagania homologacyjne i bez problemu funkcjonować w różnorodnych warunkach klimatycznych od Syberii po Peru.

**Praca to nie wszystko, jak donoszą media AC od tego sezonu angażuje się również w mecenat sportowy za sprawą podpisanej umowy z Jagiellonią, która czyni markę STAG głównym sponsorem Klubu. Jest to swoiste połączenie sukcesu biznesowego AC sportowego Jagielloni. Nie pozostaje nic innego jak czekać na owoce tej współpracy.**

Jesteśmy lokalnymi patriotami, jesteśmy dumni z Białegostoku i wspieramy wiele znaczących inicjatyw lokalnych, m.in. jako główny sponsor Motoserca, Pikniku Militarynego, a ostatnio Jagiellonii – trzeciej drużyny w kraju. Przez cały sezon piłkarski 2015/2016 logo naszych instalacji autogaz STAG będzie eksponowane na froncie koszulek meczowych oraz na Stadionie. Z Jagiellonią wiele nas łączy – nie tylko wspólne miasto i czerwony kolor naszej marki STAG, który idealnie wpisuje się w barwy Jagielloni. My też jesteśmy liderem w swojej branży. To nie pierwszy raz kiedy współpracujemy z Jagiellonią. Z efektów podjętej kilka lat temu współpracy byliśmy bardzo zadowoleni, także w tym roku postanowiliśmy ją pogłębić. Jestem przekonana, że nasza marka STAG na koszulkach Jagi będzie efektywnie promować nasze produkty w Polsce i będzie też długo obecna poza granicami w meczach pucharowych docierając do szerokiego grona potencjalnych klientów. Pierwsze zwycięstwo nad zespołem litewskim w pucharach europejskich już to potwierdza.

**Rozmawiał: Mirosław Leśniewski**



AC jest wiodącym w Polsce i liczącym się na świecie producentem nowoczesnych systemów autogaz LPG/CNG marki STAG, z niemal 30-letnim doświadczeniem w motoryzacji, od 2011 r. notowanym na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Spółka zatrudnia ponad 500 osób i obecnie jest największą firmą w segmencie instalacji gazowych w kraju (ponad 50% udziału w rynku). Jest również producentem wysokiej jakości elementów elektroniki i wiązek elektrycznych na potrzeby przemysłu samochodowego, w tym zestawów do haków holowniczych. Oferta produktowa AC dociera do ponad 40 krajów na całym świecie, na wszystkie kontynenty. Sprzedaż na rzecz kontrahentów zagranicznych stanowi 60% przychodów. Systemy firmy zostały przetestowane w różnych warunkach klimatycznych. AC dysponuje własnym, nowocześnie wyposażonym Centrum Badawczo-Rozwojowym, w którym zatrudnia ponad 50 inżynierów, a produkty firmy przechodzą szereg testów laboratoryjnych. Wszystkie wyroby produkowane są w nowocześnie wyposażonych zakładach produkcyjnych zlokalizowanych w Białymstoku.





# WSCHODNI SĄD ARBITRAŻOWY GOTOWY DO SŁUŻBY

30 czerwca 2015 roku, to dzień, w którym odbyła się inauguracja Wschodniego Sądu Arbitrażowego, jaki został powołany przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku. Tym samym Podlaskie jest zaliczane do grona nielicznych regionów, gdzie taka struktura funkcjonuje. Sądy arbitrażowe w Polsce to ciągle mało praktykowane narzędzie służące rozstrzygnięciu sporów. Jest to powodowane z jednej strony brakiem oddolnych inicjatyw tworzących struktury arbitrażu, z drugiej niską świadomością o zasadach i celowości funkcjonowania takich struktur. Uroczyste powołanie Wschodniego Sądu Arbitrażowego jest pierwszym krokiem do zmian. Sąd jest już gotowy do służby, są powołane jego organa, kompletowane są listy arbitrów. Teraz nadszedł czas na potencjalnych, skłóconych petentów.

## ORGANY WSCHODNIEGO SĄDU ARBITRAŻOWEGO

Misją Wschodniego Sądu Arbitrażowego jest wspieranie i pomoc przedsiębiorcom w rozwiązywaniu sporów z wykorzystaniem arbitrażu. Idea sądownictwa polubownego opiera się na zaufaniu, wiarygodnej reprezentacji, przejrzystości intencji osób ją tworzących. Dlatego Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku powołując Sąd z dużą powagą odniosła się do powołania organów reprezentujących to przedsięwzięcie. Tworzą je następujące osoby:

### KOLEGIUM ARBITRÓW WSA

PREZES WSA

- prof. dr hab. Leonard Etel Rektor UwB

WICEPREZES WSA

- Tomasz Kałużny Sędzia Sądu Rejonowego w Białymstoku

WICEPREZES WSA

- Jana Mikołuszko Przewodniczący Rady Nadzorczej UNIBEP S.A.

WICEPREZES WSA

- dr hab. Maciej Perkowski prof. UwB

WICEPREZES WSA

- dr hab. Mieczysława Zdanowicz prof. UwB

### KOLEGIUM ELEKTORÓW WSA

PRZEWODNICZĄCY KOLEGIUM ELEKTORÓW WSA

- prof. zw. dr hab. Emil Walenty Pływaczewski  
Dziekan Wydziału Prawa UwB

CZŁONEK KOLEGIUM ELEKTORÓW WSA

- prof. dr hab. inż. Lech Dzieńis Rektor PB

- CZŁONEK KOLEGIUM ELEKTORÓW WSA  
- radca prawny Andrzej Kaliński  
Dziekan Okręgowej Izby Radców Prawnych w Białymstoku
- CZŁONEK KOLEGIUM ELEKTORÓW WSA  
- Henryk Owsiejew  
Przewodniczący Rady Nadzorczej MALOW SP. z o.o.
- CZŁONEK KOLEGIUM ELEKTORÓW WSA  
- Adwokat Kazimierz Skalimowski  
Dziekan Okręgowej Rady Adwokackiej w Białymstoku

Funkcję Sekretarza Generalnego WSA powierzono dr Marcie Skrodzkiej

## SŁUŻBA W SŁUSZNEJ SPRAWIE

Arbitraż ma bogatą historię, był praktykowany od zamierzchłych czasów. Od dawien dawna ludzie toczyli między sobą spory. Aby wyjść z impasu zwaśnione strony szukały „sprawiedliwego”, lokalnego autorytetu, który rozstrzygnąłby spór wydając werdykt. Tak w skrócie wygląda idea arbitrażu. Pełnił on niezwykle ważną rolę, żeby nie powiedzieć misję, pozwalającą na zachowanie ładu w przestrzeni społecznych. Obecnie rolę tę wypełnia przede wszystkim wymiar sprawiedliwości za pośrednictwem sądownictwa powszechnego. Bazują one bardziej na przepisach ujętych w kodeksach, niż na arbitralnym rozstrzygnięciu sporu. Przedsiębiorcy w Podlaskim mają już alternatywę. Sami mogą zdecydować, czy chcą by ich spór został rozstrzygnięty w sadzie powszechnym, czy też arbitrażowym.

## JAK DZIAŁA SĄD ARBITRAŻOWY?

Podstawą funkcjonowania sądu arbitrażowego jest regulamin, który nakreśla zasady procedowania przy rozstrzygnięciu sporów. Bazuje on przede wszystkim na dobrowolności stron. Muszą one wyrazić zgodę na poddanie sporu pod rozstrzygnięcie w drodze arbitrażu. Jeśli uda się ten konsensus uzyskać, to dalej mamy „z górki”. Strony wnoszą opłaty, które zwyczajowo są niższe od opłat w sądzie powszechnym. W przypadku Wschodniego Sądu Arbitrażowego zasadniczą opłata wynosi połowę opłaty stosunkowej pobieranej przez sąd w sprawach cywilnych. Dalsza procedura sprowadza się do wskazania przez strony po jednym arbitrze. Wybierani są z listy prowadzonej przez sąd arbitrażowy, tworzą ją osoby z różnych środowisk, posiadające wiedzę ekspercką, nienaganną opinię i uznanie społeczne. Wskazani dwaj arbitrzy wybierają trzeciego arbitra, który dysponuje wiedzą prawniczą przydatną do zapewnienia właściwej obsługi prawnej procesu. Wyróżnikiem sądu arbitrażowego jest pozostawienie stronom wyboru arbitrów, to oni decydują, kto ma orzekać



**OD CZEGO ZACZAĆ?  
- OD KLAUZULI ARBITRAŻOWEJ**

w ich sprawie. Może to być np. autorytet naukowy w dziedzinie, której dotyczy sprawa. Regulamin dopuszcza również rozwiązanie, w którym strona wskaże arbitra spoza listy, uznając, że z uwagi na specyfikę danej sprawy, kompetentną osobą będzie np. biegły rewident. Zadaniem powstałego trzyosobowego zespołu arbitrów jest dokonanie rozstrzygnięcia sporu. Dzieje się to po zapoznaniu się ze sprawą na wyznaczonych rozprawach. Posiedzenia odbiegają od typowych rozpraw sądowych. Nie wymagają noszenia tog, tworzenia opasłych tomów spraw, śledzenia zapisów w kodeksach i używania młotka do utrzymania porządku na posiedzeniu. Rozprawy mają charakter merytoryczny, strony przedstawiają argumenty, z którymi zapoznają się arbitrzy. Oprócz ważenia argumentów, rolą arbitrów jest również poszukiwanie i proponowanie rozwiązań konfliktu w drodze wypracowanego porozumienia stron. Jest to wyróżnik arbitrażu. Proces arbitrażowy w odróżnieniu od procesu przed sądem powszechnym nie jest „sztywną” procedurą, nie jest „teatrem”. Strony mogą sobie pozwolić na swobodę wypowiedzi. Tym bardziej że, co stanowi kolejny wyróżnik, rozprawa w sądzie arbitrażowym jest utajniona. Nie towarzyszą jej media, nie przeczytamy w jutrzejszej prasie o naszych problemach, o wyroku, jaki zapadł w naszej sprawie. Rozgłos jest mile widziany, jeśli odnosi się do pozytywów, nikt nie lubi jednak, gdy na publicznym forum wyciągane są nasze brudy zwłaszcza, gdy może na tym ucierpieć reputacja firmowej marki.

**WYROK NA POWAŻNIE**

Ostatecznie po zakończonym procesie zespół arbitrów rozstrzyga spór wydając wyrok. Brzmi to poważnie, i całkiem słusznie. Sąd arbitrażowy, mimo, jak wskazano powyżej, odmiennego stylu działania, wydaje wyroki, które mają skutek prawny równoznaczny z wyrokiem sądu powszechnego. Strony mają pełne prawo do jego egzekwowania, nawet w postępowaniu komorniczym, jeśli zajdzie taka konieczność. Co więcej, wydany wyrok nie podlega zaskarżeniu. Po jego ogłoszeniu, jedna ze stron sporu nie może stwierdzić, że wyrok się jej „nie podoba”, więc przekazuje sprawę do sądu powszechnego. Takiej możliwości nie ma, w danej sprawie zapadł wyrok, zaskarżeniu mogą jedynie podlegać uchybienia proceduralne, jeśli strona jest w stanie je wykazać.

Jak rozpocząć swoją przygodę z arbitrażem? Nikomu nie należy życzyć sporów. Raczej należy robić wszystko, by ich uniknąć. Życie jednak pisze różne scenariusze. Działalność biznesowa jest tutaj dobrym przykładem. Mimo szczerych intencji, najlepiej spisanych umów między kontrahentami, partnerami, czasami dochodzi do konfliktów. Wykazane zalety arbitrażu, pokazują, że jest to kusząca alternatywa. Jeśli strony wyrażają zgodę na taką formę, możliwe jest szybkie uzyskanie rozwiązania. Co jednak, jeśli jedna ze stron takiej woli nie wyraża? Zasada dobrowolności skorzystania z arbitrażu nie daje możliwości przymuszenia strony do poddania się jego osądowi. Jedyne, co pozostaje to „mądrość przed szkodą”. Aby tak się stało wszyscy, którzy przekonali się do arbitrażu powinni taką wolę deklarować już na etapie sporządzania umów. Służy temu tzw. klauzula arbitrażowa. Zwyczajowo większość z nas wpisuje utartą regułę w stylu „... sądem właściwym do rozstrzygnięcia sporów jest sąd powszechny właściwy miejscowo dla...”. W przypadku, gdy decydujemy się na rozstrzygnięcie sporów w drodze arbitrażu przez WSA proponowany zapis powinien brzmieć: „Wszelkie spory wynikające z niniejszej umowy lub powstałe w związku z nią będą rozstrzygane ostatecznie przez Wschodni Sąd Arbitrażowy przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku zgodnie z Regulaminem tego Sądu, obowiązującym w dacie wniesienia pozwu.” Podpisując się pod umową, w której zamieszczono klauzulę arbitrażową, strony mają już zadeklarowaną formę rozstrzygnięcia sporu, jeśli do niego dojdzie. Paradoksalnie klauzula może mieć również efekt zabezpieczający przed nieuczciwymi kontrahentami. Jeśli ktoś już na etapie podpisywania umowy ma złe intencje, zakłada, że nie wywiąże się z warunków, liczy na długi proces przed sądem powszechnym, o co jego prawnicy są w stanie zadbać, to będzie stanowczo unikał klauzuli arbitrażowej. Stanowcze uniki mogą dać dużo do myślenia stronie, która takie rozwiązanie proponuje. Tak, więc jeśli będziemy zawierać kolejną umowę, proponujemy wpisanie klauzuli arbitrażowej, sprawdźmy reakcję naszego kontrahenta. Zapewne magia klauzuli nie zabezpieczy nas przed złymi umowami, ale może skutecznie ułatwić proces rozstrzygnięcia sporów.

IK

**PRZEDSIĘBIORCO  
ZANIM PODPISZESZ UMOWĘ SPRAWDŹ,  
CZY ZAWIERA ONA KLAUZULĘ ARBITRAŻOWĄ:**

„Wszelkie spory wynikające z niniejszej umowy lub powstałe w związku z nią będą rozstrzygane ostatecznie przez Wschodni Sąd Arbitrażowy przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku zgodnie z Regulaminem tego Sądu, obowiązującym w dacie wniesienia pozwu.”

**Wpisanie klauzuli arbitrażowej pozwoli na rozwiązanie sporu w sposób:**

- szybszy i tańszy niż w postępowaniu przed sądem powszechnym;
- z zapewnieniem pełnej poufności;
- przy zachowaniu odformalizowanej procedury.

Ponadto w trakcie trwania procedury arbitrażowej możliwe jest podjęcie mediacji, w ramach której, strony mogą wypracować satysfakcjonującą je ugodę.

Chcesz skorzystać z arbitrażu, masz pytania, zgłoś cię do nas:

WSCHODNI SĄD ARBITRAŻOWY  
PRZY IZBIE PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ W BIAŁYMSTOKU  
ul. Antoniukowska 7, 15-740 Białystok, tel. 85 652 56 45





uczestnicy wizyty studyjnej Klubu Radców Handlowych w woj. podlaskim

# Podlasie ma co pokazać

## - wizyta radców handlowych na Podlasiu

W dniach 18-21 czerwca 2015 r. odbyło się kolejne wyjazdowe spotkanie Klubu Radców Handlowych jaki funkcjonuje przy Krajowej Izbie Gospodarczej. Tym razem 22 dyplomatów, przedstawiciele 19 krajów z 4 kontynentów uczestniczyło w wizycie studyjnej po województwie podlaskim. Delegacja gościła na zaproszenie Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku i Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego. Inicjatywa służyła promocji potencjału gospodarczego Podlasia. Prezentacja regionu dla radców handlowych odpowiedzialnych za koordynowanie współpracy gospodarczej w wymiarze międzynarodowym miała na celu przełamanie stereotypów i przedstawienie rzeczywistych walorów gospodarki województwa podlaskiego.

### ■ Pokaż co masz, a powiem kim jesteś

Zaproszeni dyplomaci mieli do zrealizowania bardzo ambitny program. Przewidywał on spotkania z przedstawicielami władz regionalnych i lokalnego biznesu oraz wizyty w firmach. Trasa wizyt obejmowała Suwałki, Augustów, Grajewo, Narew, Bielsk Podlaski oraz Białystok. W Parku Naukowo-Technologicznym w Suwałkach, podobnie jak i w Parku Naukowo-Technologicznym w Białymstoku odbyły się konferencje, mające na celu prezentacje ekonomicznego potencjału regionów. Z ofertą podlaskiego biznesu radcowie mogli się także zapoznać podczas wystawy zorganizowanej przez Suwalską SSE. Zagraniczni goście odwiedzili także firmę MALOW w Suwałkach, produkującą metalowe meble, mleczarnię MLEKPOL w Grajewie, stocznnię jachtów ŚLEPSK w Augustowie, firmę AC w Białymstoku, produkującą samochodowe instalacje gazowe, producenta ciągników i maszyn rolniczych i komunalnych PRONAR w Narwi, a także producenta domów modułowych – firmę UNIBEP w Bielsku Podlaskim. Potencjał prezentowanych firm przeszedł najśmielsze oczekiwania naszych gości. Dyplomaci w swoich wystąpieniach informowali o kierunkach potencjalnej współpracy gospodarczej z reprezentowanymi przez nich krajami.

### ■ Klub Radców Handlowych

- nowy pomysł na promocję

Krajowa Izba Gospodarcza stała się kreatorem nowej formuły zagranicznej promocji regionów i rodzimych firm. Od maja 2014 r. przy KIG działa Klub Radców Handlowych, skupiający dyplomatów ds. ekonomicznych akredytowanych w Polsce. Po serii spotkań w stolicy, poświęconych tematyce ekonomicznej i prezentacji wybranych polskich firm, dysponujących potencjałem na rynkach zagranicznych, w dniach 18-21 czerwca 2015r. odbyło się kolejne wyjazdowe spotkanie Klubu Radców Handlowych przy Krajowej Izbie Gospodarczej. Członkowie Klubu byli tym razem gośćmi ziemi podlaskiej (w marcu zagraniczni goście odwiedzili województwo pomorskie). Organizacja wyjazdowych spotkań zagranicznych dyplomatów z przedstawicielami władz regionalnych i lokalnego biznesu to istotne przedsięwzięcie KIG z punktu widzenia promocji gospodarczej Polski. Działania te stanowią ważną przesłankę do rozwoju procesu umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw. Czy nawiązane kontakty zaowocują współpracą gospodarczą pomiędzy władzami regionu i lokalnymi firmami, a przedstawicielami biznesu z krajów reprezentowanych przez członków Klubu? To w dużej mierze będzie zależać od dalszych działań jakie zostaną podjęte przez uczestników wizyty.



## ■ Jak wypromować podlaską gospodarkę?

Promocja jest ważna. Każdy kto prowadzi działalność gospodarczą zdaje sobie z tego sprawę. Nie ma zatem wątpliwości czy należy promować Podlaską gospodarkę, istotne jest natomiast jak to będziemy robić. Pomysłów jest wiele. Najbardziej rozpowszechnioną metodą w dalszym ciągu są reklamy prasowe, billboardowe i spoty wideo. Ich skuteczność jest oczywiście uzależniona od wielu czynników, praca nad którymi leży w gestii specjalistów od PR. Nie zmienia to jednak faktu, że promocja nie jedno ma imię. Metody najczęściej stosowane, z uwagi na powszechność, z czasem tracą na percepcji docelowego odbiorcy. Warto zatem oprócz tradycyjnych rozwiązań wprowadzać nową formę. Za taką należy właśnie uznać wizytę studyjną radców handlowych, jaka miała miejsce w naszym województwie. Dyplomaci z pałaczków zagranicznych w zorganizowanej formie odwiedzali już nasze województwo. Były to jednak wizyty, które możemy nazwać mianem „teoretycznych”. Sprowadzały się do udziału w jednodniowej konferencji lub innym wydarzeniu, podczas którego prezentowany był dorobek gospodarczy regionu.

Prezentacja, nawet najlepiej przygotowana nie oddaje jednak rzeczywistości. Wyróżnikiem wizyty Klubu Radców Handlowych zorganizowanej na Podlasiu było podejście pakietowe. Podczas trzydniowego pobytu uczestnicy mieli okazję dosłownie „dotknąć” podlaskiej gospodarki. Wizyty w przedsiębiorstwach, które produkują produkty oferowane na rynkach zagranicznych, pokazały, że lansowany wizerunek „zielonego Podlasia” nie jest jedynym jego atutem. Mamy dobrze zorganizowane firmy, stosujące nowoczesne technologie, produkujące innowacyjne produkty. Nie bez znaczenia jest również do kogo był adresowany tak skonstruowany przekaz. W wizycie studyjnej uczestniczyli radcowie handlowi i przedstawiciele ambasad akredytowanych w Polsce, a więc osoby, do których kompetencji należy poszukiwanie podmiotów, posiadających zdolność do kooperacji międzynarodowej. Dzięki wizycie mieli okazję przekonać się, że Podlaskie ma potencjał, mimo że nie jest najsilniejszym gospodarczo regionem w Polsce, to ma przedsiębiorstwa zaliczane do liderów krajowej, a nawet światowej gospodarki.

KIG



### Witold Karczewski, Prezes Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku

Efekt pierwszego wrażenia został osiągnięty. Stereotyp zacofanego Podlasia udało się zatrzeć. Pierwsze wrażenie mimo, że jest bardzo ważne i potrzebne, pozostaje jedynie pierwszym wrażeniem. Dla nas istotne jest, aby zostało ono właściwie spożytkowane. Dzięki wizycie Radców Handlowych mamy pozytywne relacje z dyplomatami z około 20 krajów. Te cenne kontakty będziemy dalej podtrzymywać. Dyplomaci zostali zaproszeni do udziału w II Wschodnim Kongresie Gospodarczym jaki będzie miał miejsce w Białymstoku we wrześniu br. Planowane są również indywidualne wizyty bilateralne w siedzibie Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku. Pierwszy krok został wykonany, musimy podejmować kolejne. Kontakty z placówkami dyplomatycznymi są bardzo ważnym elementem w zdobywaniu rynków zagranicznych. Izba zamierza aktywnie to wykorzystać.



### Anna Derbin: Koordynator Klubu Radców Handlowych przy KIG

Krajowa Izba Gospodarcza aktywnie działa w obszarze promocji gospodarczej Polski na rynkach zagranicznych. Działania z tym związane sprowadzały się przede wszystkim do organizacji zagranicznych wyjazdowych i przyjazdowych misji gospodarczych. Od zeszłego roku wdramy nowy pomysł bazujący na ścisłej współpracy z placówkami dyplomatycznymi rezydującymi w naszym kraju. Z inicjatywy KIG powołany został Klub Radców Handlowych. O odbyło się kilka spotkań w Warszawie, teraz ruszamy w Polskę z programem wizyt studyjnych. W czerwcu delegacja radców handlowych odwiedziła woj. podlaskie. Była to w mojej ocenie, ale przede wszystkim w ocenie dyplomatów, bardzo pożyteczna i dobra wizyta. Uzmysłowała nam, że Podlaskie ma bardzo atrakcyjną ofertę gospodarczą, którą podbija rynki na całym świecie.



### Ambasador Jan Wielński: doradca dyplomatyczny Prezesa KIG

Najwyższy czas zmienić klasyfikację woj. podlaskiego z Polski B do Polski A. Jako doradca KIG w zakresie współpracy międzynarodowej miałem okazję towarzyszyć delegacji radców handlowych wizytujących Podlasie. Jestem zaskoczony tym co zobaczyłem. Nie wiem skąd się bierze stereotyp zacofanej Polski Wschodniej. Zwiedzaliśmy firmy które swoją skalą, nowoczesnością, ofertą przeczą temu stwierdzeniu. Wszyscy są pod ogromnym wrażeniem, zobaczyliśmy Podlasie jakiego nie znaliśmy, z jakim warto utrzymywać kontakty. To była bardzo potrzebna wizyta, jako były ambasador RP wiem, jak ważne jest rozpoznanie obszarów możliwej współpracy. Przejrzenie katalogu firmy to nie to samo, co zwiedzanie hali produkcyjnej i zapoznanie się na miejscu z najnowocześniejszymi procesami produkcyjnymi. W mojej ocenie takich wizyt Podlasie powinno organizować dużo więcej, bo rzeczywiście ma co pokazać.



# SZARA STREFA ROŚNIE W SIŁĘ

Opublikowane w ostatnim czasie wyniki badań Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową szacują zwiększenie się rozmiaru szarej strefy w ujęciu stosowanym przez Główny Urząd Statystyczny z 192 miliardów złotych w 2011 roku do 224 miliardów złotych w 2015 roku. Oznacza to jej wzrost w cenach bieżących o 16,7 procent.



## KTO ZA TO PŁACI?

Jak to kto, pan płaci, pani płaci, społeczeństwo płaci. Ta nieco klasyczna odpowiedź dobrze oddaje charakter zjawiska. Wszyscy nim wiemy, w większości je tolerujemy, a w dużej części sami praktykujemy. Tracimy wszyscy, najwięcej uczciwi przedsiębiorcy, którzy stają do nierównej walki z konkurencją. Między innymi dlatego temat szarej strefy został podjęty podczas konferencji zorganizowanej przez Krajową Izbę Gospodarczą. Miała ona na celu na celu wskazanie nie tylko problemów branż, które są najbardziej zagrożone szarą strefą, ale także poszukiwanie rozwiązań, które służyć będą uszczelnianiu systemu podatkowego. Przedsiębiorcy chcą działać w warunkach uczciwej konkurencji. Działalność podmiotów, które uchylają się od obowiązków podatkowych określają w sposób jednoznacznie negatywny. Za jeden z głównych warunków skuteczności regulacji ograniczających zjawisko szarej strefy uznano współpracę przedsiębiorców i administracji w zakresie ich opracowywania i wdrażania. Dowodem, że jest to możliwe jest spektakularny przykład udanego współdziałania, związanego w wprowadzeniem zasady tzw. odwróconego VAT na większość wyrobów stalowych, które to produkty były w obszarze zainteresowania przestępców specjalizujących się w wyłudzeniach karuzelowych.

## NA ZAUFANIE TRZEBA ZASŁUŻYĆ

Wysoki poziom szarej strefy nadal wynika z braku zaufania obywateli (podatników) do państwa oraz skomplikowanego systemu

podatkowego, czego nie należy utożsamiać z wysokimi podatkami. Do krajów, które mają najmniejszą oszacowaną gospodarkę nieoficjalną należą Szwajcaria i Austria – około 7% PKB. Na tle Polski również nasi sąsiedzi wypadają lepiej – Czechy i Niemcy – to poniżej 15% PKB. W Rosji na Białorusi i Ukrainie „szara strefa” jest szacowana powyżej 50%. Te dane potwierdzają, że w krajach, gdzie obywatele nie ufają rządowi, gospodarka nieoficjalna jest wyższa. Dlatego tak ważna jest – obok tworzenia przyjaznego systemu podatkowego – również odbudowa zaufania obywatela do państwa. Można to osiągnąć m.in. przez podniesienie jakości usług publicznych.

## STAL, PALIWO I PAPIEROSY NA CENZUROWANYM

Rozmiar szarej strefy w poszczególnych branżach jest zróżnicowany. Sektor paliwowy szacuje, że ok. 10% obrotu nie podlega opodatkowaniu. Daje to 3 mld zł rocznie. Z kolei w sektorze metali nieżelaznych wielkość szarej strefy osiąga 2 mld zł. Branża hazardu internetowego wskazuje, że tylko 10% podmiotów działa na rynku legalnie, a roczne straty z tego tytułu wynoszą ok. 200 mln złotych. Rynek wyrobów tytoniowych w Polsce składa się z części legalnej (przemysłowo wytwarzane papierosy, cygara i cygaretki oraz tytoń do palenia) oraz szarej strefy. Szara strefa stanowi już ponad 25 proc. całkowitej konsumpcji wyrobów tytoniowych. Z m.in. tego właśnie powodu legalny rynek zmniejsza się każdego roku np. w 2014 roku legalna sprzedaż papierosów spadła o prawie 10%. Z najnowszego badania przeprowadzonego przez Instytut Doradztwa i Badań Rynku Almares wynika, iż szara strefa obrotu



fabrycznie wytworzonymi, gotowymi papierosami w Polsce to 17,3% całego rynku wyrobów tytoniowych. Pozostałe ok. 8 % stanowi nielegalny tytoń służący m.in. do samodzielnego skręcania papierosów. Tak duży rozmiar szarej strefy jest powodem gwałtownego spadku przychodów budżetowych oraz strat legalnych producentów, a także podmiotów z łańcucha dostawców, jak i dystrybucji. Przyczyny rozwoju szarej strefy to przede wszystkim wysoka stawka akcyzy i VAT, które stanowią ok 82% średniej ważonej ceny sprzedaży papierosów oraz wyjątkowo łatwy dostęp do nielegalnych wyrobów. Sytuacja może ulec znacznemu pogorszeniu w przyszłym roku. Przemysł od roku czeka na projekt ustawy implementującej dyrektywę tytoniową. Bez niego powstanie ryzyko przerw w produkcji i dostawach legalnych papierosów na terenie całego kraju. Ponadto, rząd nadal zwleka z przyjęciem zmian, które uniemożliwią nieuczciwym firmom obrót tytoniem. Przemysł tytoniowy od dawna nie ma możliwości promowania własnej oferty. Jak nakłonić klientów do palenia tytoniu z legalnego źródła, skoro nie może w żaden sposób zachęcać do palenia? Jedyne co pozostaje to lobbing, dlatego środowiska związane z branżą apeluje o:

- jak najszybsze implementowanie dyrektywy tytoniowej (2014/40/UE),
- przyjęcie przez rząd nowelizacji zmiany ustawy akcyzowej,
- wstrzymanie podwyżki akcyzy na kolejne lata.

## ALKOHOL NIE POZOSTAJE W TYLE

W zakresie wyrobów spirytusowych szara strefa stanowi obecnie ok. 15% legalnego rynku. Utracone wpływy budżetu państwa z tytułu handlu nielegalnym alkoholem szacuje się na 1,2 mld zł rocznie. Jej likwidacja mogłaby przynieść ponad 6 tys. dodatkowych miejsc pracy. Po ostatniej podwyżce akcyzy o 15% na mocne alkohole w 2014 r. wzrosło ryzyko rozwoju szarej strefy alkoholowej. Historia pokazuje, że podnoszenie podatków zawsze powoduje zwiększenie dostaw ze strony nielegalnego rynku. Stawki podatków (akcyza oraz VAT) od wyrobów spirytusowych w Polsce są najwyższe w regionie. Nie tylko w porównaniu z Ukrainą czy Białorusią, ale także sąsiadującymi państwami należącymi do UE, w tym Niemcami. Do tego dochodzą inne czynniki związane z bieżącą sytuacją międzynarodową. Spadek hrywny i kryzys gospodarki rosyjskiej sprawiają, że znacznie wzrosła opłacalność sprowadzania do Polski alkoholu zza wschodniej granicy. Szacujemy, że w tym roku szara strefa wzrośnie o ok. 10-20%. Z powodu nielegalnego alkoholu budżet państwa traci rocznie ponad 1 mld zł wpływów podatkowych. Aby walczyć ze zjawiskiem potrzebna jest rozsądna polityka podatkowa państwa oraz lepsza koordynacja pracy pomiędzy służbami. Potrzebne jest również uszczelnienie handlu alkoholem przemysłowym oraz wprowadzenie systemu wczesnego ostrzegania o zatruciach. Ważna jest także edukacja konsumentów. Wielu z nich kupuje nielegalny alkohol na bazarach, ponieważ jest on oferowany jako bimber lub spirytus skradziony z polmosu. Tymczasem w rzeczywistości butelka zawiera odkażony alkohol

przemysłowy, groźny dla życia i zdrowia. W Unii Europejskiej (w tym również w Polsce), w celu walki z wyłudzeniami podatku VAT, w niektórych obszarach, wprowadza się VAT odwrócony, czyli mechanizm, gdzie to kupujący jest zobowiązany do odprowadzenia podatku.

## DŁUGO DZIAŁASZ NA RYNKU – JESTEŚ PODEJRZANY

Problemem polskiego systemu podatkowego jest m.in. bardzo długi czas między transakcją a możliwością jej kontroli przez urzędników. Ze względu na pięcioletni termin przedawnienia zobowiązań podatkowych aparat skarbowy dokonuje kontroli historycznych, a więc de facto tylko uczciwych podatników. Powoduje to, że formy wyłudzące VAT (tzw. znikający podatnik – missing trader, MTIC) są bezkarne, ponieważ okres ich funkcjonowania na rynku to ok. pół roku. System podatkowy, system kontroli, społeczne przyzwolenie, elementy te wskazują, że mamy dużo do zrobienia. Czas, kiedy bycie uczciwym przedsiębiorcą będzie normą, wydają się ciągle być jeszcze bardzo odległe.

KIG



### Wojciech Strzałkowski, PREZES MTC PLUS SP. Z O.O

Alkohol od niepamiętnych czasów należał do produktów wrażliwych jeśli idzie o legalność jego obrotu. Zabawa w policjantów i bimbrowników trwa od dawna i niewiele daje. Widoczne są natomiast nasilenia tego zjawiska jako konsekwencje wprowadzania wzrostu stawki akcyzowej. Ten mechanizm nie działa, wzrost akcyzy nie powoduje proporcjonalnego wzrostu wpływu do budżetu państwa. Nie powoduje nawet spadku spożycia alkoholu nie wspominając o walce z alkoholizmem. Jedyne co rośnie to szara strefa. Te zależności są powszechnie znane i doświadczalnie wielokrotnie zweryfikowane. Szkoda, że nikt nie wyciąga z tego wniosków. Trudno nie odnieść wrażenia, że państwo nie ma pomysłu jak naprawę walczyć z szarą strefą. Kontrole, banderolki, akcyza, to są narzędzia którymi obarczamy legalnie działające firmy. W efekcie najczęściej tracą ci którzy działają w tej branży legalnie. Nie tędy droga.



# WSPIERANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI *to nasz priorytet*



Jasno określiliśmy ten cel w Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020 i konsekwentnie będziemy go realizować w nowym Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Podlaskiego.

Strategia, przyjęta 9 września 2013 roku, wytycza kierunek, precyzuje cele, jakie muszą nam przyświecać. Stawia na konkurencyjną gospodarkę, konkurencyjne przedsiębiorstwa i wysoką jakość życia. Podlasianie podpisali się pod tymi zapisami Strategii. W niespotykanej wcześniej skali wzięli bowiem udział w konsultacjach tego dokumentu, wnosząc do niego wiele cennych uwag. Przypomnijmy, że około 500 osób brało udział w pracach, ponad tysiąc uczestniczyło w spotkaniach i konsultacjach.

## KONKURENCYJNI. SŁOWO – KLUCZ

Cele, jakie wyznacza Strategia, wzajemnie się uzupełniają. Podstawą rozwoju regionu musi być konkurencyjna gospodarka. A jest to możliwe jedynie wtedy, gdy w regionie działa dużo konkurencyjnych przedsiębiorstw, które z kolei tworzą atrakcyjne miejsca pracy. Z kolei posiadanie pracy i dochodów stanowi fundament wysokiej jakości życia. Krótko mówiąc, jeśli chcemy się rozwijać (a to leży w interesie wszystkich mieszkańców), musimy wspierać przedsiębiorczość.

Jak to robić? Narzędzi jest wiele, jednym z nich – Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego, w którym właśnie przedsiębiorczość, zgodnie z zapisami Strategii, jest bardzo silnie akcentowana. Program będzie wspierał przedsiębiorstwa z naszego regionu, i to zarówno te, które mają silną, mocną pozycję na rynku, jak i te, które dopiero startują. Pomoc można będzie znaleźć w wielu osiach i działaniach, na które jest podzielony nasz Program. Wymienimy kilka z nich.

## NA BADANIA I INWESTYCJE

Bardzo ważna z punktu widzenia wspierania przedsiębiorczości w regionie jest cała oś I. Jedno z działań jest skierowane do tych przedsiębiorców, którzy zamierzają rozwijać sferę badawczo-rozwojową. Warunek: ich projekty muszą wpisywać się w specjalizacje województwa. I na nie będzie można uzyskać dotacje.

Podlaskie firmy mogą liczyć również na wsparcie inwestycji. Przy czym, jeśli chodzi o działalność produkcyjną, przewidziane są dotacje, natomiast na rozwój usług i technologii informacyjno-komunikacyjnych – pożyczki.

W tej osi wyodrębnione jest również bardzo ważne działanie, adresowane do przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenach cennych przyrodniczo, gdzie z zasady prowadzenie działalności jest utrudnione. Chodzi tu o gminy wiejskie i wiejsko-miejskie, w których obszary Natura 2000 przekraczają 18,6 proc. (tj. średnią unijną). W tym przypadku pomoc programu będzie koncentrować się tych projektach, które zakładają tworzenie miejsc pracy.

## KWALIFIKACJE W GÓRĘ

Każdy przedsiębiorca wie, jak ważne są kwalifikacje pracowników jego firmy. I tu również RPOWP wychodzi naprzeciw jego potrzebom. W osi II zaplanowano bowiem działanie na rzecz podniesienia kwalifikacji pracowników w przedsiębiorstwach – ale przy tzw. podejściu popytowym, czyli to przedsiębiorca musi dostrzec potrzebę szkolenia swoich pracowników i dopiero wtedy zlecić wybranej przez siebie firmie szkolenie. Szkolenia takie będą refundowane wyłącznie w części kosztów.

A co z tymi, którzy dopiero planują założenie firmy? Oni również są uwzględnieni w naszym Programie. Przy czym na pomoc bezzwrotną mogą liczyć te grupy, które, zdaniem Komisji Europejskiej, znajdują się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy, tj. osoby po 50. roku życia, kobiety, niepełnosprawni, długotrwale bezrobotni oraz niskokwalifikowani. Ci, którzy nie mieszczą się w tych zapisach, również otrzymają wsparcie, ale już w formie pożyczki.

O tym, jak ważna jest przedsiębiorczość, chcemy uczyć już dzieci i młodzież. I przekonywać rodziców, że niesłusznie niedoceniane są szkoły zawodowe.



A te, z pomocą RPOWP, mają przejść gruntowną przemianę. Muszą bowiem, to warunek konieczny, być dostosowane do potrzeb lokalnego rynku pracy i przedsiębiorców z naszego regionu, kształcić w poszukiwanych kierunkach i w stałej współpracy z podlaskimi firmami. Dzięki temu absolwenci szkół zawodowych dostaną dobrą pracę, a nasi przedsiębiorcy zyskają cennych pracowników.

Wiele działań w Regionalnym Programie Operacyjnym adresowanych jest do przedsiębiorców



## PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ TO ODWAGA

Jak widać, Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020 konsekwentnie wypełnia zapisy Strategii. Mocno wspiera przedsiębiorczość, widzianą w szerokiej perspektywie.

Tak ją definiuje SRWP i tak jest ona postrzegana w RPO: „Przedsiębiorczość to specyficzna zdolność społeczeństwa do wykorzystania swojego potencjału, oznacza zdolność do wcielania pomysłów w czyn. Obejmuje ona kreatywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka, a także zdolność do planowania przedsięwzięć i prowadzenia ich dla osiągnięcia zamierzonych celów. Bez przedsiębiorczości rozwój nie jest możliwy. Przedsiębiorczość to kreowanie postaw społecznych: to „wzięcie spraw we własne ręce”, to „zaradność”, to „odwaga”, to „motywacja” do wyznaczania i „skuteczność” osiągnięcia celów”.

Konkurencyjne firmy – to jeden z celów Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego



# 85,5 mln euro

Tyle w RPOWP przeznaczylimy na dofinansowanie projektów badawczo-rozwojowych: prace badawcze czy wyposażenie laboratoriów, które mają służyć przedsiębiorcom do opracowywania nowych bądź doskonaleniu już istniejących produktów. Środki mają pomóc przede wszystkim małym i średnim przedsiębiorstwom, które dzięki zastrzykowi finansowemu staną się bardziej innowacyjne i konkurencyjne.

## Pierwsze konkursy

Po wakacjach zostanie ogłoszony konkurs na rozwijanie działalności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach (wrzesień – październik 2015), potem na wspieranie inwestycji w przedsiębiorstwach (listopad 2015 – styczeń 2016). Z kolei dla szkół zawodowych zostanie ogłoszony konkurs na staże i praktyki (lipiec 2015 – nabór otwarty).

## Więcej informacji

- ➔ na stronie [www.rpo.wrotapodlasia.pl](http://www.rpo.wrotapodlasia.pl)
- ➔ w Głównym Punkcie Informacji w Białymstoku oraz w Lokalnych Punktach Informacji w Łomży i Suwałkach



PROGRAM REGIONALNY  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO

Projekt finansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013



# MEDIACJE JUŻ RUSZYŁY

Mediacje gospodarcze w Podlaskim zagościły już na trwałe. Wszystko za sprawą działającego przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji. W ośrodku przeprowadzono już kilkanaście mediacji, a będzie ich jeszcze więcej. Takie wnioski wypływają z drugiej konferencji zorganizowanej przez Centrum poświęconej mediacjom. Ten optymizm podzielił, goszczący na spotkaniu Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Gospodarki, Mariusz Haładyj, który bezpośrednio nadzoruje prace na projekcie pilotażowym, którego celem jest właśnie upowszechnianie idei mediacji gospodarczych. Silne wsparcie w tym zakresie zadeklarował również obecny na konferencji Minister Sprawiedliwości Borys Budka. Zapowiedział nowe regulacje wymiaru sprawiedliwości, które w znacznie większym stopniu będą odwoływać się do narzędzia jakim są mediacje.

## Warto mediuwać

Mediacje mają wiele zalet. Uważa się je za metodę rozwiązywania sporów, która jest wielokrotnie tańsza i szybsza. Obrazowo wskazują to statystyki. Wszystkie koszty związane z obsługą i rozstrzygnięciem sporu w sądzie wynoszą średnio około 18% wartości sporu. W przypadku mediacji wskaźnik ten nie przekracza 5%. Czas potrzebny na rozstrzygnięcie sporu przed sądem wynosi średnio 12 miesięcy, mediacja statystycznie trwa około 1,5 miesiąca. Dlaczego zatem tak rzadko korzystamy w mediacji? Ilości spraw jakie zakładamy w sądach liczone są w milionach, z procedur mediacji ciągle korzystamy sporadycznie. Powody takiego stanu rzeczy tkwią w nas. Wynikają z naszej nieufności do nowych rozwiązań i stereotypowe podejście. Jest to zatem proces który musimy przejść, doświadczyć, przekonać się na własnej skórze.

## Mediacje w administracji

Czy możemy mediuwać w sporach z administracją publiczną lub samorządową? Na to pytanie szukano odpowiedzi podczas konferencji. Odpowiedź teoretyczna brzmi – tak. Praktycy zwracali jednak uwagę na trudności związane z rozdzwieniem interpretacyjnym wynikającym z ustawy o finansach publicznych. W efekcie postawa urzędnicza jest bardzo zachowawcza. Doprowadzając do ugody w drodze mediacji urzędnicy liczą się z konsekwencjami związanymi np. z trudnościami wykazania zasadności podpisania ugody, konsekwencją której jest redukcja zobowiązania wynikającego z umowy podpisanej z wykonawcą wyłonionym w procedurze prawa zamówień publicznych. Mimo, że mediacje są rozwiązaniem prostym, w realiach polskiego prawodawstwa mogą urosnąć do rangi obwarowanego zastrzeżeniami martwego przepisu. Czy mediacje w administracji podzielą los ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym? Miejmy nadzieję, że nie. Zmiany jakie są szykowane w polskim prawie mają wprost wskazywać na mediacje, jako możliwą do zastosowania formę, przykładem takiego podejścia jest propozycja zmiany do ordynacji podatkowej, gdzie ma się znaleźć zapis o możliwości mediacji podatnika z organem kontroli skarbowej.

## Nie takie mediacje straszne

Jak wszystko co jest nieznanne, mediacje również mogą budzić nasze obawy. Tymczasem mediacje nie są straszne. Procedury są proste. Opierają się na woli stron. Jeśli taka istnieje, resztą zajmą się profesjonalni mediatorzy. Wyznaczą spotkanie, określą warunki jego przebiegu, tak by możliwe było wypracowanie ugody satysfakcjonującej obie strony. Czy zawsze dochodzi do ugody? Oczywiście, że nie, mediacje są dobrowolne i nie ma możliwości narzucenia warunków, np. przez stronę silniejszą. Ideą tego procesu jest poszukiwanie kompromisu możliwego do zaakceptowania przez strony. Czasami wymaga to trudnych negocjacji, zwłaszcza jeśli wartość sporu jest znacząca. Statystycznie jednak najczęściej kłócimy się o przysłowiową pietruszkę. Najcenniejszą wartością, jaką wówczas tracimy w takich sporach jest czas jaki spędzamy w sądowych, twardych, bezdusznych ławach. Nie musimy w nich przesiadywać. Możemy skorzystać z usługi jaką jest mediacja. Wyjdzie taniej, szybciej i równie skutecznie. Efekt końcowy jest porównywalny z wyrokiem sądowym. Jeśli dojdzie do ugody, można ją zgłosić do sądu celem nadania sądowej klauzuli wykonalności.

IK



SSO  
EWA  
MALINOWSKA  
Wiceprezes  
ds. Gospodarczych  
Sądu Okręgowego  
w Warszawie

**Statystyki pokazują nam rosnącą lawinę spraw gospodarczych jakie w ostatnim okresie spływają do sądów. Czy to oznacza, że staliśmy się kłótliwym narodem? Co powstrzymuje nas od stosowania mediacji w praktyce? W województwie podlaskim, jest to ciągle metoda sporadycznie stosowana.**

Sam wzrost liczby sporów jest zrozumiały, bo rośnie aktywność polskich przedsiębiorców. Natomiast brak wystarczającej liczby etatów w sądach powoduje wzrost zaległości, obniżenie sprawności postępowań i to już może budzić niepokój. W latach 2010-2013 odnotowywano stały wzrost liczby spraw rejestrowanych w sądach, spraw załatwianych oraz pozostałości spraw. W okresie tym wpływ zwiększył się o 2,2 mln spraw, załatwienie wzrosło o 1,8 mln, a pozostałość – o 730 tys. spraw. Największy procentowy wzrost wpływu odnotowano dla spraw gospodarczych – 49,5% (z 1,03 mln w 2010 do 1,53 mln w roku 2014). Biorąc pod uwagę załatwienia spraw największą dynamiką charakteryzują się sprawy gospodarcze, w ostatnim pięcioleciu wzrost dla tej kategorii spraw kształtował się odpowiednio na poziomie 55,8%. Jeszcze większy wzrost jest w liczbie spraw, które nie zostały załatwione w danym okresie statystycznym (pozostałość). Dla spraw gospodarczych aż 115,4%, co jest znacznie większe niż w roku 2010 (pomimo znacznego spadku liczby spraw niezadowolonych w ostatnim roku). Dlaczego mediacje są sporadycznie wykorzystywane? Pierwszą przeszkodą to przekonanie, że tylko sąd może rozpoznać spór. Dlatego, że sędziowie znają procedury i są profesjonalistami w tej dziedzinie. To daje rękojmię bezpieczeństwa w rozwiązaniu sporu między stronami. Z drugiej strony, znacząca większość sędziów pyta strony, czy strony chcą ugody. Ale gdy odpowiedź jest negatywna – to nie naciskają. Sędziowie są bowiem nastawieni na wykonanie zadań im powierzonych i mają silne poczucie, że za to ponoszą pełną odpowiedzialność. Tymczasem w mediacji panuje inny sposób myślenia - nie musi dojść do ugody, strony mogą zawrzeć porozumienie. Kolejną barierą jest brak woli stron – z tego powodu wiele mediacji nie dochodzi do skutku. Często strony nie chcą nawet zacząć. Ale sceptycznie nastawione są nie tylko strony ale i pełnomocnicy. Wolą iść do sądu, bo pewniejsi są swojej wygranej, a mediacja kojarzy im się z koniecznością dużych ustępstw.



# ZIARNKO DO ZIARNKA

## - ZAKUPY W BIZNESIE



### „JAKIE ZAKUPY – TAKIE PRZEDSIĘBIORSTWO”

To powiedzenie lansowane przez japońską trójcę producentów samochodowych broni się samo w sobie. Zakupy – to nie szablonowa transakcja – zakupy to zarządzanie kosztami, a umiejętne zarządzanie kosztami to jedna z najpotężniejszych przewag konkurencyjnych firmy. Istniejące przewagi konkurencyjne – niestety nie są wykorzystywane przez większość przedsiębiorstw z bardzo prostego powodu: najczęstszym błędem myślowym przedsiębiorcy jest skupienie się na redukcji kosztów związanych z głównym obszarem działalności – inwestycje w nowe maszyny, tańsze materiały, surowce wykorzystywane do produkcji. A pozostałe koszty? Energia, usługi telekomunikacyjne, internet, usługi logistyczne, paliwo, materiały biurowe? Do tych kategorii kosztów przedsiębiorcy bardzo często nie przykładają uwagi, bagatelizują, wybierają oferty tanie, ale nie z takim zaangażowaniem jak przy wyborze ofert dotyczących obszarów głównych firmy. Dlaczego? Bo tak było zawsze i było dobrze... bo najczęściej za dany obszar odpowiada oddelegowany „doświadczony” pracownik, a jemu się najwyczejniej w świecie nie chce odchodzić od obecnej – często już nie atrakcyjnej oferty, ale za to jakże dobrze znanej, przedstawiciel zaprzyjaźniony i jak tu zrezygnować z danego dostawcy? Po co? To przecież nie surowiec do produkcji, nie zużywamy tego aż tak dużo, to tylko Internet, to tylko telefony, to tylko paliwo... Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem strategii zarządzania kosztami jest pożądane przez każdą firmę. Owo umiejętne zarządzanie kosztami w gruncie rzeczy sprowadza się do redukcji kosztów w każdym możliwym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa.

### RAZEM – WIĘCEJ – TANIEJ – CZYLI KUPUJ RAZEM W IPH

Nieważne w jakiej branży, nieważne w jakiej specjalizacji, nieważne czy w dużej czy małej firmie, codzienne zakupy to proza życia, możemy je realizować samemu lub w grupie. Jeśli samemu – nie znaczy, że źle – tylko czy słusznie? – bo jeśli można kupować dołączając się do grupy – to dlaczego tego nie zrobić? Naprzeciw wychodzi tutaj Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku. Zakupy organizowane przez IPH skupiają się na ogólnych obszarach funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, właśnie tych „pozornie” nieistotnych, tych do których z samej pozornej nieistotności przedsiębiorcy nie przywiązują wagi. Plusem tych obszarów jest to, że pasują dla wszystkich – wszystkie przedsiębiorstwa zużywają energię, korzystają z komputerów, laptopów, internetu, telefonów. Tym samym możliwe jest generowanie ofert dla tak zdefiniowanych obszarów tworzących grupy zakupowe. W ramach prowadzonej przez IPH akcji „Razem – więcej – taniej” trwają działania mające na celu organizację zakupów grupowych. Celem istnienia grupy zakupowej zrzeszonych firm w Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku są głównie ekonomiczne korzyści – redukcji kosztów wynikające z tańszej oferty dedykowanej dla grupy. Rolą Izby Przemysłowo-Handlowej jest analiza rynku, przefiltrowanie dostawców, wybór jednego z nich i wynegocjowanie maksymalnie korzystnej oferty dla grupy zakupowej.

### ZAKUPY GRUPOWE W IPH – INACZEJ NIŻ SIĘ WYDAJE

Ogromną korzyścią jest brak „przymusu” skorzystania z oferty proponowanej przez IPH. Rolą IPH jest tylko i aż wynegocjowanie atrakcyjnej oferty i zaproponowanie z jej skorzystania zrzeszonym firmom, decyzję o skorzystaniu z niej podejmują same przedsiębiorstwa. Oferta jest dedykowana dla grupy zakupowej – nie ma podziału na większych, mniejszych, firmy nie podpisują też żadnych upoważnień, nie składają deklaracji „tak jestem w grupie zakupowej i kupię 10 GB energii w 2016” – tak jak to ma miejsce w przypadku firm consultingowo organizujących zakupy grupowe w formie komercyjnej usługi. IPH nie pobiera też opłat z tytułu przynależności do grupy zakupowej – nie pobiera też haraczu od dostawców. Powstaje pytanie więc jak to możliwe? IPH występuje w roli reprezentanta zrzeszonych firm, biznesowo i uczciwie podchodzi do procesów negocjacji. IPH świadoma potencjalnej siły firm stanowiących grupę, działając na ich korzyść – negocjuje możliwie najkorzystniejsze oferty. Zapraszamy Członków IPH do skorzystania z ofert wynegocjowanych w ramach grup zakupowych. Kontakt z biurem IPH.

## PRZEDSIĘBIORCO JESTEŚ W SPORZE GOSPODARCZYM?

Skorzystaj z usług  
mediacji w Podlaskim  
Centrum Arbitrażu  
i Mediacji przy  
Izbie Przemysłowo-  
Handlowej

- profesjonalni mediatorzy
- niskie koszty
- minimum formalności
- ten sam skutek prawny jak wyrok sądu



85 652 72 69  
85 652 56 45



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





# B2B NIEZNANE NARZĘDZIE DO BUDOWANIA MIĘDZYNARODOWEJ WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW

Każdego roku w Polsce powstaje ok. 300 tysięcy nowych firm. Choć większości z nich nie udaje się utrzymać na rynku dłużej niż rok, to część dynamicznie się rozwija i po kilku latach działalności na rynku krajowym myśli o poszerzaniu rynków zbytu poza granice kraju. Od czasu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej polskie przedsiębiorstwa mają możliwość jeszcze łatwiejszego dostępu do wielu rynków europejskich. Możliwość to szansa, ale czy polscy przedsiębiorcy umieją skorzystać ze wszystkich narzędzi do rozwoju swojej firmy na rynkach międzynarodowych?

## Ekspansja zagraniczna to wyzwanie

Głównym celem działalności przedsiębiorstw jest chęć ciągłego zwiększania zysku, zaś wyjście ze swoją działalnością poza granice kraju jest jednym ze sposobów jego realizacji. Poprzez ekspansję zagraniczną przedsiębiorstwa mogą zwiększać swoje zyski w sposób nieosiągalny lub bardzo trudny do realizacji na rynku krajowym. Wiele firm nie podejmuje jednak wyzwania poszukiwania zagranicznych partnerów biznesowych, kierując się przekonaniem, że wiąże się to z dużym nakładem finansowym. Niestety, nie do końca jest to przekonanie błędne, bowiem znane dotychczas narzędzia do nawiązywania międzynarodowej współpracy, tj. misje gospodarcze lub targi, generują duże koszty, na które mogą pozwolić sobie tylko nieliczni przedsiębiorcy. Alternatywą do takiego sposobu nawiązania stosunków biznesowych staje się dla firm nieznane powszechnie narzędzie o nazwie b2b.

## Business To Business to rozwiązanie

Pod tajemniczą nazwą „b2b”, czyli Business To Business, kryją się spotkania biznesowe, organizowane najczęściej w ramach międzynarodowych przedsięwzięć wystawienniczych, targów i konferencji. Jest to szybka i bezpośrednia forma poszukiwania partnera do współpracy. To możliwość wymiany informacji o innowacyjnych technologiach, nowych trendach, a także poszukiwania partnerów biznesowych i technologicznych. Giełda kooperacyjna (b2b) daje przedsiębiorcy możliwość i szansę zaprezentowania oferty produktowej, technologicznej lub badawczej, nie tylko partnerom krajowym, ale przede wszystkim zagranicznym. Spotkania tego typu często owocują nawiązaniem długotrwałej współpracy o charakterze międzynarodowym.

## Od czego zacząć?

Działając w danym sektorze gospodarki szukamy międzynarodowych imprez branżowych, w ramach których organizowane są właśnie spotkania brokerskie. Podstawowym narzędziem do poszukiwania partnerów biznesowych dla firm są platformy internetowe, dzięki którym firmy i instytucje z wybranego sektora wybierają potencjalnych partnerów do rozmów „w cztery oczy”. Uczestnicy sami mogą wybrać partnerów do bezpośrednich spotkań B2B on-line zgodnie z typem poszukiwanej współpracy jeszcze przed samym wydarzeniem, rejestrując profil swojej firmy na stronie spotkań brokerskich. Każdy uczestnik w formularzu rejestracyjnym on-line określa profil swojej działalności oraz rodzaj współpracy, który chciałby nawiązać, widoczny dla pozostałych zarejestrowanych. Dane zarejestrowanych firm są na bieżąco umieszczane w katalogu internetowym na stronie giełdy. Po dokonaniu pełnej rejestracji, potwierdzonej drogą mailową, w celu wybrania interesującego partnera do spotkania, należy się zalogować na wcześniej utworzone konto i wybrać profil partnera. Kilka dni przed rozpoczęciem każdej giełdy kooperacyjnej wszyscy uczestnicy otrzymują szczegółowy, osobisty harmonogram spotkań, w którym zawarte są informacje o czasie, numerze stolika oraz danych firmy, z którą zaaranżowano spotkanie. Takie rozwiązanie pozwala zdecydowanie efektywniej zaplanować swój czas podczas targów, z jednoczesnym odbyciem wielu spotkań z zagranicznymi przedsiębiorcami. Podczas samych spotkań kooperacyjnych, każdy przedsiębiorca otrzymuje zaktualizowaną wersję harmonogramu rozmów. Na każdym z ponumerowanych stolików umieszczane są informacje o rozmowach zaplanowanych na dany dzień, co zdecydowanie ułatwia organizację nawet setek spotkań. Oficjalnym językiem każdej giełdy kooperacyjnej jest język angielski.



## A gdy nie ma partnerów do rozmów?

Jednym z czynników hamujących firmę przed zarejestrowaniem udziału w spotkaniach b2b jest obawa przed poniesieniem kosztów dojazdu do miejsca spotkania i zakwaterowania, pomimo niezalezienia odpowiednich partnerów do rozmów. Sam udział w spotkaniach jest bezpłatny. Rejestracja profilu na stronie internetowej giełdy nie nakłada na przedsiębiorcę obowiązku uczestniczenia w serii spotkań. Umawianie spotkań drogą on-line pozwala samodzielnie ocenić, czy wybrani partnerzy do rozmów przyniosą firmie zakładane korzyści i czy warto ponieść wskazany koszt. W przypadku rezygnacji ze spotkań, dla zapewnienia ciągłości spotkań pozostałych uczestników, należy o tym poinformować organizatora, co nie wiąże się z opłatą za odstąpienie z uczestnictwa.

## Gdzie organizowane są spotkania b2b?

Spotkania b2b organizowane są codziennie na całym świecie, w ramach odbywających się międzynarodowych eventów. Obecnie państwa z całego świata promują się podczas Międzynarodowej Wystawy EXPO 2015 w Mediolanie. Nie każdy jednak wie, że poza wystawą, w której uczestniczą wybrani przedsiębiorcy działający w branży spożywczej, EXPO 2015 to także serie spotkań kooperacyjnych, w których wziąć udział może każdy przedsiębiorca. Organizatorzy Światowej Wystawy EXPO 2015 przygotowali dla firm z całego świata cykl spotkań kooperacyjnych. Spotkania te zostały podzielone pod kątem geograficznym, oferując firmom znalezienie partnerów z krajów Ameryki Łacińskiej i Karaibów (czerwiec 2015), Japonii (lipiec 2015), Afryki Subsaharyjskiej i Azji Południowo-Wschodniej (wrzesień 2015), Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej oraz Kanady (październik 2015). Udział podlaskich przedsiębiorców w serii dwustronnych spotkań b2b pomiędzy przedstawicielami firm z ww. regionów działających w tej samej branży i zainteresowanych nawiązaniem współpracy międzynarodowej może być efektywnym, tanim i wygodnym sposobem na spotkanie wielu potencjalnych partnerów biznesowych w jednym miejscu i czasie.

Gdy firma planuje rozwój na arenie międzynarodowej, myśli „koszty”. Polskie firmy nie zawsze mogą sobie pozwolić na wydatki związane z uczestnictwem w targach lub misjach gospodarczych. Znacznie tańszym, ale równie atrakcyjnym dla firm rozwiązaniem jest udział w giełdzie kooperacyjnej b2b, czyli bezpośrednich i szybkich spotkaniach przedsiębiorców z różnych krajów.

Idea jest prosta, a forma przypomina „szybkie randki” dla biznesu. Polega na umożliwieniu firmom działającym w tej samej branży, podczas 30-minutowego spotkania, przedstawienia własnej oferty i poznania potencjalnych kontrahentów biznesowych. Oczywiście partnerzy do rozmów wybierani są wcześniej, za pomocą strony internetowej giełdy kooperacyjnej.

Doświadczenie w organizacji tego typu przedsięwzięć pokazuje, że w tak krótkim czasie można zdecydować o nawiązaniu współpracy. Dzięki dotychczasowym działaniom Enterprise Europe Network udało się nam skojarzyć około 118 przedsiębiorców w trakcie 482 spotkań.

W najbliższym czasie zapraszamy podlaskich przedsiębiorców na spotkania kooperacyjne RENEXPO 2015, które odbędą się w dniach 22-23 września br., w Warszawie. Spotkania te dotyczą szeroko rozumianej branży energetycznej, w szczególności związanej z energią odnawialną, produkcją i dystrybucją energii i energooszczędnym budownictwem oraz usługami. Do udziału zapraszam firmy, uczelnie, instytuty i inne organizacje zainteresowane nawiązaniem współpracy z partnerami z zagranicy.



**ANNA WRZESIŃSKA**  
Koordynator  
Spotkań  
B2B Renexpo

## Spotkania międzynarodowe w Polsce

Najbardziej atrakcyjnym finansowo dla polskiego przedsiębiorcy jest udział w spotkaniach bilateralnych organizowanych na terenie naszego kraju, w którym uczestniczą także zagraniczni przedstawiciele firm. W ostatnim czasie, aż piętnaście podlaskich przedsiębiorstw wzięło udział w spotkaniach b2b TRADEIT Craft Dairy w Poznaniu, organizowanych w ramach Europejskiej Konferencji Tradycyjnych Producentów. Zarejestrowani przedsiębiorcy to przedstawiciele mikro- i małych firm poszukujący zagranicznych partnerów biznesowych. Firmy z branży spożywczej mogą poszukiwać partnerów handlowych podczas kolejnej edycji międzynarodowej giełdy kooperacyjnej, która odbędzie się 22 września 2015 r. podczas Międzynarodowych Targów Wyrobów Spożywczych POLAGRA FOOD w Poznaniu. Również w Polsce, już piąty raz organizowane jest RENEXPO, jedno z największych i najważniejszych wydarzeń dotyczących energii odnawialnej. Wydarzenie to skupia uwagę na głównych źródłach energii odnawialnej w kraju: fotowoltaice, biogazie, energii wodnej, pompach ciepła i biomasie. Jest to nie tylko miejsce spotkań dla firm prezentujących bieżące nowości energetyczne, ale także miejsce poruszania problemów z jakimi boryka się branża. Każdego roku całej Polsce organizowane są dziesiątki spotkań kooperacyjnych, praktycznie w każdej branży.



## Gdzie szukać informacji?

Podlaski przedsiębiorca szukający informacji o organizowanych na całym świecie spotkaniach kooperacyjnych nie jest zdany wyłącznie na siebie. Dzięki Ośrodkowi Enterprise Europe Network (EEN) działającemu przy Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego, nie tylko otrzyma pakiet informacji o planowanych i organizowanych przedsięwzięciach w danej branży, ale także wsparcie w całym procesie rejestracji i poszukiwania partnerów do rozmów. Niejednokrotnie pracownicy EEN towarzyszą lokalnym przedsiębiorcom podczas spotkań, służąc wsparciem organizacyjnym i językowym. Zapowiedzi planowanych przedsięwzięć są systematycznie publikowane na stronie internetowej Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego, jak również na portalu społecznościowym Fundacji i Ośrodka Enterprise Europe Network. Każdego roku PFRR jest współorganizatorem ponad 15 międzynarodowych spotkań brokerskich. W najbliższym czasie podlascy przedsiębiorcy mogą wziąć udział w spotkaniach brokerskich w ramach EXPO 2015 w Mediolanie lub giełdzie kooperacyjnej Ford Matters Live w Londynie.

Każde z tych przedsięwzięć to idealna platforma do obserwacji rynku i zdobywania wiedzy o najnowszych produktach, przedyskutowania porozumień oraz dokonania identyfikacji potencjalnych partnerów do wzmocnienia działań eksportowych polskiego przedsiębiorcy. Spotkania bilateralne b2b dają taką szansę, z której warto korzystać, aby osiągnąć międzynarodowy sukces swojej firmy.



# MOTORY WZROSTU GOSPODARCZEGO PODLASIA

Pod takim tytułem 15 czerwca br. miała miejsce konferencja promująca podlaskie obszary wzrostu. Stanowiła doskonałą okazję do zapoznania się z uwarunkowaniami i czynnikami rzutującymi na pozycję konkurencyjną podlaskich przedsiębiorstw w wybranych branżach. Konferencja pozwoliła na wymianę doświadczeń i nawiązania biznesowych kontaktów. Program konferencji przewidywał wystąpienia przedstawicieli grup w sektorze maszynowym, jachtowym, drzewnym ze szczególnym uwzględnieniem budownictwa domów drewnianych. Nie zabrakło również wypowiedzi instytucji odpowiedzialnych za programowanie rozwoju i wsparcia gospodarki, jak również praktyków biznesu. Swój wydzielony panel mieli radcowie handlowi i przedstawiciele ambasad akredytowanych w RP, prezentujący możliwości nawiązania kontaktów w wymiarze międzynarodowym.

## Od pucybuta do potentata

Konferencja była skoncentrowana na wybranych trzech branżach. Tych, w których podlaska gospodarka odnosi w ostatnim okresie szczególne sukcesy. Zaliczono do nich produkcję maszyn i wyrobów metalowych, produkcję jachtów oraz produkcję domów drewnianych. Jak rozwijały się wymienione branże najlepiej oddały wystąpienia praktyków biznesu, którzy od podstaw tworzyli swoje zakłady, a które dzisiaj wybiły się na pozycje krajowych liderów. Droga do sukcesu nie była łatwa, co więcej nic nie wskazywało na to, że z pozoru mało atrakcyjne produkty mogą stać się hitem eksportowym Podlasia. Uczestnicy konferencji mogli prześledzić historie trzech zakładów. Domy drewniane w konstrukcji szkieletowej nie cieszyły się uznaniem w Polsce. Tą informację płynącą z rynku zbagatelizował UNIBEP, co więcej wprowadził pojęcie szkieletowej konstrukcji modułowej. Dzisiaj swoją produkcję głównie eksportuje do wymagających krajów skandynawskich. Metalowe szafki socjalne, cóż to za produkt? Tymczasem wprowadzenie nowego designu, uzupełnienie produkcji o nowy asortyment jak szafy archiwizujące i metalowe meble biurowe otworzyło lawinę zamówień. Tak powstał zakład MALOW, jeden z najnowocześniejszych w branży. O skali przedsięwzięcia może świadczyć fakt, że właśnie budują kolejny zakład produkcyjny za 65 mln zł. Plastikowe skorupy łodzi produkowane na Podlasiu. Z racji położenia nie jesteśmy potentatem nadmorskiej żeglugi, nie mamy również potencjału do generowania potrzeb na dobra luksusowe za jakie uważa się jachty. Na przekór tym warunkom w Augustowie i okolicy wygenerowało się zagłębie produkcji jachtów. Jest to sektor zbudowany od zera, bez doświadczeń, który uczył się wszystkiego od początku. Tak było z firmą J.W. Ślepsk, która z firmy budowlanej przekształciła się w producenta łodzi motorowych. To właśnie w tym zakładzie produkowane są łodzie dla wiodących marek z USA i Skandynawii.

## Konie pociągowe poszły w ruch

Program konferencji przewidywała wystąpienia instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie programów odpowiedzialnych za wspieranie rozwoju przedsiębiorczości. Obecni radcy handlowi z Bułgarii, Białorusi, Mołdawii, Chorwacji i Wielkiej Brytanii służyli pomocą w nawiązaniu kontaktów handlowych z wymienionymi krajami. Motory wzrostu Podlasia zostały zauważone, są doceniane i wspierane. Wszyscy podkładają nadzieję, że rozruszają Podlasie i będą obok przemysłu spożywczego naszymi końmi pociągowymi.

Wspomniana w ostatnim wersecie spożywką, która wiedzie palmę pierwszeństwa celowo została pominięta w programie konferencji. Będzie jej poświęcone odrębne spotkanie, które organizatorzy planują na wrzesień br.



**UNIBEP:** Produkowane w Bielsku Podlaskim moduły drewnianych domów podbijają norweski rynek.



**MALOW:** Produkowane w Suwałkach meble metalowe zachwycają jakością i designem na całym świecie.



**J.W. ŚLEPSK:** Produkowane w Augustowie łodzie motorowe są przedmiotem pożądania wielu milionerów.

## Czego możemy nauczyć się od Finów?

O Finlandii, kraju z zimnej północy wiemy raczej niewiele. Okazją do zmiany tego stanu rzeczy było zorganizowane 24 czerwca br. w Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku spotkanie informacyjne z udziałem Kari Vähäkangas Radcy Handlowego Republiki Finlandii, Andrzeja Parafiniuka Konsula Honorowego Republiki Finlandii oraz Marcina Szklarka - Country Managera, VA-Varuste Poland Sp.zo.o.

Od Finów możemy nauczyć się przede wszystkim długoterminowej strategii działania, która konsekwentnie wdrażana może okazać się kołem ratunkowym na trudne czasy. Przykładem modelowego sukcesu gospodarki Finlandii była Nokia. Bum był olbrzymi, niestety nieco uśpił czujność liczącego niespełna 5,5 mln ludności kraju. Zawiodła dywersyfikacja. Gospodarka fińska kojarzona była przede wszystkim z Nokią i produkcją papieru. Oba obszary przeżywają recesję, co zachwiało tym małym krajem. Zachwiało, ale nie przewróciło. Mimo błędu za jaki można uznać koncentrację na zbyt małej liczbie sektorów, w Finlandii istnieje wdrażany systemowo od wielu lat plan budowy pozycji konkurencyjnej kraju. Opiera się on na edukacji. Finowie nie rozpaczają na rozlanym mlekiem, przeciwnie czerpią z efektów przyjętej strategii. Dzięki takiej postawie, Nokia mimo kryzysu potrafiła w Polsce zatrudnić 4 tyś. ludzi w centrum badawczo-rozwojowym działającym we Wrocławiu.

Relacje biznesowe z Finlandią rozwijamy również na Podlasiu. Dobrym przykładem jest firma VA-Varuste Poland Sp. z o.o., która w Parku Naukowo-Technologicznym w Suwałkach rozpoczęła produkcję pokrowców i tapicerki na potrzeby przemysłu jachtowego, który jest w naszym województwie szeroko reprezentowany.



# CAŁA POLSKA PATRZY NA NAS

Czerwiec to okres szczególnego zainteresowania Podlaskim. Po wizycie Klubu Radców Handlowych, przyszła kolej na krajowe struktury biznesu reprezentowane przez szefów izb gospodarczych zrzeszonych w Krajowej Izbie Gospodarczej. Gospodarzem wizyty, która miała miejsce 25-26 czerwca br. była Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku. Goście mieli okazję zapoznać się z uwarunkowaniami regionu, w programie przewidziano wizyty w podlaskich zakładach. Spotkanie było okazją do poszerzenia izbowego grona o nowego członka, jakim została Izba Przemysłowo-Gospodarcza w Suwałkach, przewidziano również czas na merytoryczne rozmowy o sprawach istotnych dla rozwoju biznesu.

## GDZIE CHWALICIE SWEGO NIE ZNACIE

Wszyscy mamy pewne wyobrażenie o podlaskiej gospodarce. Jest ono raczej przeciętne, głównie za sprawą różnego rodzaju rankingów i statystyk, które pokazują nasze miejsce w szeregu – niestety najczęściej na końcowych pozycjach. Zachwycamy się rozwojem innych regionów nie dostrzegając własnego podwórka. Tymczasem w ocenie przedstawicieli polskiego biznesu, jakimi są szefowie izb gospodarczych z innych województw, mamy ciekawe przykłady sukcesów w biznesie. Skąd zatem tak słaba diagnoza naszej gospodarki? W ocenie uczestników wizyty, statystyki nie zawsze oddają rzeczywistość. Podlaskie nie posiada strategicznych dużych zakładów, czy koncernów. Uzyskiwane wolumeny mogą być niższe, co nie oznacza, że jest to region bez perspektyw. Przeciwnie, dostrzegany jest duży potencjał, lokalne firmy stale się rozwijają, budują kolejne zakłady, idą w dobrym kierunku.

## PAŃSTWO PODATKAMI STOI

Ile płacimy podatków? Wpływy z podatków do budżetu państwa to ok 300 mld zł, pieniądze te w znakomitej większości są płacone przez przedsiębiorców. Nic więc dziwnego, że to jakie mamy prawo podatkowe w Polsce jest w obszarze żywego zainteresowania właśnie przedsiębiorców. Delegaci KIG mieli możliwość porozmawiać o podatkach z prof. Leonardem Etelem, Rektorem Uniwersytetu w Białymstoku, przewodniczącym Komisji Kodyfikacyjnej Ogólnego Prawa Podatkowego, która ma przygotować nową ordynację podatkową. Komisja rozpoczęła prace w październiku ubiegłego roku, na to ambitne zadanie ma dwa lata. Stopień zawansowania prac jest na tyle duży, że profesor przedstawił już pierwsze założenia. W toku wywiązanej dyskusji uczestnicy zachęcali do upraszczania prawa, a wręcz napisania go od nowa. W opinii profesora wiele w polskim prawie jest do zmienienia, wiele jednak działa dobrze. Jest potrzeba porządkowania, wiele przepisów jest archaicznych, wiele nie przystaje do obecnych standardów. Mimo powszechnego braku akceptacji środowisk biznesowych, profesor namawiał również do zaakceptowania propozycji związanych z wprowadzeniem tzw. klauzuli o unikaniu opodatkowania. Obecnie system podatkowy w Polsce przypomina wojnę na interpretacje prawne i poszukiwanie mechanizmów sztucznego obchodzenia prawa podatkowego, w czym w szczególności lubują się duże koncerny, dysponujące zapleczem opłacanych ekspertów. Doprowadziliśmy do stanu, w którym urzędnicy walczą z podatnikami, efektem czego jest wzajemna niechęć. To trzeba zmienić, wszyscy powinniśmy płacić podatki, najlepiej w przekonaniu ich racjonalnego i zrozumiałego systemu naliczania. Pozostaje mieć nadzieję, że w tym duchu będzie konstruowana nowa ordynacja podatkowa.



**ANDRZEJ  
ARENDAWSKI**  
Prezes Krajowej  
Izby  
Gospodarczej

Polska gospodarka dynamicznie się rozwija, firmy z Podlasia, o czym mieliśmy okazję przekonać się na własne oczy, również wpisują się w ten trend. Delegaci z Krajowej Izby Gospodarczej mieli okazję odwiedzić podlaskie firmy i są pod dużym wrażeniem. Wizyta w jednej z większych w Europie stoczni łodzi motorowych J.W. Ślepsk czy też potentata w produkcji mebli metalowych MALOW pokazały, że woj. podlaskie nie odstaje od reszty kraju. Z takimi firmami, których jak mnie przekonywano jest w tym województwie dużo więcej, jesteśmy w stanie dogonić Europę, szybciej niż to prognozują eksperci.



**BOGDAN  
SADOWSKI**  
Przewodniczący Rady  
Izby Przemysłowo-  
Gospodarczej  
w Suwałkach

Podczas wizyty władz statutowych Krajowej Izby Gospodarczej w woj. podlaskim podjęta została uchwała o przystąpieniu naszej organizacji w poczet członków KIG. Jesteśmy młodą izbą, włączenie się w struktury krajowe jest dla nas z jednej strony sprawą prestiżu, z drugiej szansą na cenne kontakty i szybki rozwój. Od początku ściśle współpracujemy z Izbą Przemysłowo-Handlową w Białymstoku, widzimy jak wiele korzyści nam to przynosi, jesteśmy przekonani, że nasze członkostwo w KIG-u również zaowocuje pozyskaniem cennych informacji i przyspieszy dojście naszej izby do standardów, jakie mają izby z wieloletnią historią. Cieszą nasz partnerskie relacje, jesteśmy traktowani z dużym uznaniem, już czujemy się doceniani, słyszymy słowa uznania, co budzi w nas poczucie udziału w budowaniu kawałka polskiej gospodarki.



# NA SUSZĘ NAJLEPSZA JEST BURZA .... "BURZA MÓZGÓW"

Burza mózgów jest to metoda twórczego rozwiązywania problemów. Wykorzystuje synergę pracy w grupie i kreatywne myślenie zaangażowanych w nią osób do rozwiązywania problemów.

Za prekursora metody uważa się A. Osborna, który po raz pierwszy zastosował ją w 1938 roku w USA. Początkowo robiła furorę w wojsku, tam się rozwijała, następnie po skończonej służbie przeszła do cywila i służy między innymi dla biznesu. W swojej uproszczonej formie jest często praktykowana, jednak sporadycznie organizowane są sesje burzy mózgów zgodnie z jej wypracowanymi regułami. Nie są one przypadkowe, przeciwnie, mają za zadanie zapewnienie optymalnych warunków do generowania pomysłów. Przypomnijmy zatem prawa, jakimi należy się kierować w tej metodzie.

## CISZA PRZED BURZĄ

Jeśli chcemy skorzystać z dobrodziejstw burzy mózgów, musimy się do niej odpowiednio wcześniej przygotować. Najlepiej oczywiście zacząć od zdefiniowania tematu, jaki chcemy poddać analizie. Nie powinno to nastrożać większej trudności, każde przedsiębiorstwo ma wiele różnych zadań do rozwiązania. Warto jednak wyselekcjonować te, które wymagają twórczego podejścia, i tym samym mogą zaskoczyć naszego klienta czy konkurencję. Następnym krokiem jest organizacja techniczna sesji. Należy tutaj pamiętać o:

- ✓ Przygotowaniu pomieszczenia o odpowiedniej wielkości, z owalnym lub ustawionym w podkowę stołem, wyposażonym w flipchart, tablicę lub rzutnik.
- ✓ Przygotowaniu dla każdego uczestnika notatnika i długopisu.
- ✓ Zapewnieniu wymaganej ilości uczestników, za optymalną grupę przyjmuje się 7-15 osób.
- ✓ Określeniu czasu trwania sesji, za optymalny czas przyjmuje się 30-60 min.
- ✓ Zapewnieniu zróżnicowanego składu uczestników grupy, w tym również osób nie posiadających eksperckiej wiedzy w omawianym temacie.

Zalecane jest aby, część uczestników sesji twórczej była laikami w dziedzinie, której dotyczy problem. Mogą oni stanowić nawet 30% składu. To właśnie te osoby są najczęściej źródłem nietypowych pomysłów, stwarzają podwaliny niekonwencjonalnych rozwiązań. Nieznający najlepszych praktyk w danym obszarze, nie są skrepowani wężami intuicyjnie sugerującymi dotychczasowe rozwiązania.

## NIEUJARZMIONA SIŁA BURZY

Główną częścią burzy mózgów jest sesja twórcza, podczas której jej uczestnicy zgłaszają pomysły. Jej przebieg powinien koordynować prowadzący, którego zadaniem jest dbanie by sesją kierowały następujące zasady:

- Niczym nie skrepowana wyobraźnia.
- Podanie możliwie dużej liczby pomysłów.
- Brak krytyki.

Teoria burzy mózgów wychodzi z założenia, że dany problem, zagadnienie najczęściej można rozwiązać na bardzo wiele sposobów. Tylko od inwencji nas samych zależy ich określenie. Owe pomysły powinny stanowić niczym nieskrepowaną siłę. Zadaniem prowadzącego sesję burzy mózgów jest doprowadzenie do sytuacji, kiedy to jej uczestnicy będą rzucać pomysłami jak tytułowymi piorunami. Nie istotne jest przy tym, czy zgłaszane pomysły są mądre, racjonalne, wykonalne. Przeciwnie, celem sesji jest zgłaszanie jak największej liczby pomysłów, również tych abstrakcyjnych, żeby nie powiedzieć - głupich. I w tym momencie kłania się kolejna, niezwykle istotna zasada, mówiąca o braku krytyki. Jeśli ktoś zgłasza pomysł, który dla wielu może wydawać się przysłowiową „bzdurą na resorach” rolę prowadzącego jest niedopuszczenie do jego krytyki. Owe „nieudane” pomysły są również cenne. Często pobudzają innych uczestników do sprowadzenia swojego toku myślenia na inne tory, a w efekcie generowania kolejnych pomysłów. Burza przybiera wówczas na sile, dzięki czemu realizujemy swój cel.

## ZALETY BURZY MÓZGÓW

Główną zaletą burzy mózgów jest oczywiście wspomniana baza pomysłów. Jednak baza to nie jedyna korzyść, dla której warto zastosować tę technikę. Organizacja sesji burzy mózgów ma duże znaczenie w budowaniu tożsamości załogi, uczestników sesji, z przedsiębiorstwem. Ich włączenie w ten proces pozwoli na większe zaangażowanie się w etapie wdrażania. Czują się po części ojcem chrzestnym przedsięwzięcia, byli przecież przy jego narodzeniu. W ten sposób rośnie poczucie współtworzenia przedsiębiorstwa, uczestniczenia w jego rozwoju. Daje podstawę do przejmowania odpowiedzialności przez zaangażowany zespół za los przedsiębiorstwa. Między innymi z tego powodu rekrutację uczestników sesji zaleca się prowadzić wśród personelu przedsiębiorstwa. Odstępstwo warto natomiast zastosować w odniesieniu do prowadzącego. Jakie będą efekty z odbytej sesji w dużej mierze zależy od osoby prowadzącej. Przy czym nie musi on być ekspertem w danej dziedzinie, nie musi być związana z firmą. Może to być zewnętrzny moderator, który wykazuje zdolności do animowania spotkania oraz posiada umiejętność kreatywnego myślenia, przydatną podczas stymulowania, naprowadzania uczestników na właściwy trop.



## KTO PRZEPROWADZI NAS PRZEZ BURZĘ?

Powodzenie sesji burzy mózgów w dużym stopniu zależy od prowadzącego. Odrywa kluczową rolę w prowadzeniu spotkania. Jego zadaniem jest budowanie pozytywnej i entuzjastycznej atmosfery, a jednocześnie dbanie o przestrzeganie ustalonych reguł, w tym w szczególności torpedowanie woli wygłaszania oceny czy krytyki zgłaszanych pomysłów. Ważnym zadaniem jest również stymulowanie przebiegu sesji. Aktywność grupy może szybko się wyczerpać, wówczas prowadzący może zgłaszać własne pomysły, zadawać pytania naprowadzające, zachęcać do modyfikacji i rozwijania już zgłoszonych pomysłów. Rolą prowadzącego jest również zadbanie by każdy miał szansę na wypowiedź. W grupie, zwłaszcza w przypadku, gdy uczestnicy w niej więcej osób, mogą pojawić się aktywiści, którzy chcą zawłaszczyc dla siebie całe spotkanie, próbując wygłaszać długie monolog. Ograniczają lub onieśmielają tym samym mniej przebojowych. W myśl zasady, że nie zawsze ci, co dużo mówią mają coś do powiedzenia, prowadzący powinien każdemu dać szansę bycia autorem pomysłu. Dobrą sposobnością ku temu może być sygnalizacja kończącej się sesji i oczekiwanie zgłoszenia ostatnich propozycji. Rekomendowaną praktyką jest również rozwiązanie sprowadzające się do zakończenia sesji sugestią, by jej uczestnicy w ciągu najbliższej doby zgłosili nowe pomysły w formie pisemnej. Pozwoli to z jednej strony na aktywizację osób z natury mało mównych i nieśmiałych, z drugiej uzyskania efektu „ośnienia” do jakiego dochodzi po pewnym czasie. Gdy sesja twórcza zostanie zakończona, zbierzemy wszystkie pomysły, powstaje pytanie - co robimy z nimi dalej?

## KRAJOBRAZ PO BURZY

Sesja burzy mózgów nie kończy procesu. Dużo bardziej istotne jest co dalej zrobimy z zebranymi pomysłami. Organizujemy kolejną sesję, tym razem w wąskim składzie, z udziałem ekspertów z zakresu analizowanego obszaru. Ich rolą jest selekcja zgłoszonym pomysłów, ocena możliwości zastosowania, przydatności i efektywności. Eksperti zajmują się zatem tym, co potrafią najlepiej. Znają warunki, możliwości danego przedsiębiorstwa, trendy rynkowe, a od teraz dysponują również bazą zgłoszonych rozwiązań. Które wybrać, mniej lub bardziej innowacyjne, mniej lub bardziej ryzykowne? Decyzja należy do nich, jest ona konieczna by rozpocząć następny krok-żmudny etap wdrażania. A co jeśli na tym etapie pojawią się nowe problemy. Wystarczy pamiętać, że na problemy najlepsza jest burza .... burza mózgów.



Mirosław  
Leśniewski



## BURZA MÓZGÓW WG METODY 635

Burza mózgów też ulega modyfikacjom. Wprowadzono wiele jej odmian. Najbardziej rozpowszechnioną jest **metoda 635**. Wymienione liczby nie są przypadkowe. Odnoszą się do metodologii przebiegu sesji. Do jej przeprowadzenia angażuje się 6 uczestników. Nie są oni moderowani w kierunku zespołowego, publicznego zgłaszania pomysłów, ale otrzymują specjalne formularze, na których mają wypisać 3 propozycje na rozwiązanie zadanego zagadnienia. Mają to uczynić w ciągu 5 minut. Następnie uczestnicy wymieniają się formularzami i powtarzają procedurę. Sesja pomysłowości kończy się z chwilą, kiedy każdy uczestnik napisze swoje pomysły na wszystkich 6 formularzach. W sumie cały proces zajmie około 30 min (6 formularzy po 5 minut) i pozwala na wygenerowanie ponad 100 pomysłów. Zaletą metody 635 jest jej ograniczony 6-osobowy skład (może więc być prowadzona wewnątrz działu) oraz jej pisemny charakter (daje szansę dla osób mało komunikatywnych, a także zezwala na udział w zespole zarówno przełożonych jak i podwładnych). Podobnie jak w typowej sesji zgłaszane pomysły mogą być nowym rozwiązaniem lub ulepszeniem, rozwinięciem już zgłoszonego.





## PODLASKI BIZNES w liczbach



**47**

**mediatorów mediuje**  
w Podlaskim Centrum Arbitrażu i Mediacji

**4,44** mln złotych

zapłaciło miasto Białystok  
za BiKeRy

**1,20** zł

cena polskiego jabłka  
na rynku krajowym

**18** mediacji  
gospodarczych

w II kwartale przeprowadziła  
Izba Przemysłowo-Handlowa  
w Białymstoku

**30 czerwca 2015**

został powołany

**WSCHODNI SĄD ARBITRAŻOWY**

**95** lat istnieje  
klub

*Jagiellonia*

**BIAŁYSTOK**

## CO-GDZIE-KIEDY w podlaskim biznesie

CO	GDZIE	KIEDY	ORGANIZATOR / ZGŁOSZENIA
Polsko-amerykańskie spotkanie biznesowe	Warszawa	30.07.2015	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, kontakt: Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego
Misja Gospodarcza do Mozambiku i RPA	Mozambik i RPA	01-09.09.2015	Krajowa Izba Gospodarcza
Doroczny Koncert Izby	Białystok	04.09.2015	Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku
Spotkania kooperacyjne RENEXPO 2015	Warszawa	22-23.09.2015	Enterprise Europe Network kontakt: Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego
Spotkanie informacyjne dla eksporterów	Białystok	wrzesień 2015	Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE) w Białymstoku
Konferencja biznesowa dla branży spożywczej z udziałem radców handlowych	Białystok	wrzesień 2015	Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE) w Białymstoku
Wschodni Kongres Gospodarczy	Białystok	24-25.09.2015	Grupa PTWP SA
Międzynarodowe Targi Żywnościowe SAUDI AGROFOOD	Arabia Saudyjska	11-14.10.2015	Krajowa Izba Gospodarcza
Konferencja: Przedsiębiorczość technologiczna - współpraca przedsiębiorstw z JBR - możliwości dofinansowania innowacyjnych przedsięwzięć	Politechnika Białostocka Wydział Zarządzania	12.10.2015	Politechnika Białostocka Wydział Zarządzania
Konferencja promująca mediacje i arbitraż	Białystok	październik 2015	Podlaskie Centrum Arbitrażu i Mediacji przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku





## **Kancelaria Księgowo-Audytorska „BUCHALTERIA”**

### **Spółka z o.o. Spółka Doradztwa Podatkowego**

Sąd Rejonowy w Białymstoku KRS nr 0000008530; NIP 542-030-13-89

**Kapitał zakładowy: 130 000 zł**

---

**Kancelaria Księgowo-Audytorska „BUCHALTERIA” Spółka z o.o. Spółka Doradztwa Podatkowego** na rynku firm audytorskich działa od 1990 r. Jest wpisana:

- na listę podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych prowadzonych przez Krajową Radę Biegłych Rewidentów - pod numerem **297**;
- do rejestru osób prawnych uprawnionych do wykonywania doradztwa podatkowego prowadzonych przez Krajową Radę Doradców Podatkowych pod numerem **423**.

**Kancelaria Księgowo-Audytorska „BUCHALTERIA”**, jest jedną z niewielu tego typu firm w kraju, uprawnioną zarówno do prowadzenia audytu sprawozdań finansowych i wykonywania doradztwa podatkowego. Swoją markę na rynku firm audytorskich buduje od ponad 25 lat, posiada bogate doświadczenie, poparte specjalistyczną wiedzą w tych dziedzinach.

Skomplikowane otoczenie gospodarcze, niejasność przepisów prawnych i związane z tym zagrożenia, ryzyka i różne pułapki podatkowe, poważnie utrudniają prowadzenie firmy, budowanie jej wartości, zagrażają jej bezpieczeństwu i wywołują ujemne skutki często trudne do odwrócenia.

Zatrudnieni w **Kancelarii Księgowo-Audytorskiej „BUCHALTERIA” biegli rewidenci i doradcy podatkowi**, poprzez fachowe doradztwo podatkowe, rachunkowe i ekonomiczno-finansowe, są w stanie nie tylko skutecznie zagrożeniom tym przeciwdziałać i zapobiegać przed różnorodnymi „wpadkami”, ale też wzmacniać stabilizację finansową firmy.

**Naszą mocną stroną**, oprócz profesjonalnego badania sprawozdań finansowych firm różnych branż, wspomaganego programem informatycznym zwiększającym wiarygodność badania, jest doradztwo podatkowe, które oprócz rozwiązywania bieżących problemów podatkowych, jest ukierunkowane także, na udział w postępowaniach kontrolnych i podatkowych, przeglądy podatkowe, rozwiązywanie problemów związanych z zagadnieniami cen transferowych.

Oferujemy również bardzo specjalistyczne usługi wyceny przedsiębiorstw i udziałów spółek, kompleksowe usługi wspólnie ze współpracującymi z nami kancelariami prawnymi, związane z różnorodnymi procesami przekształceń, tj. przy podejmowaniu przez Klienta ważnych decyzji strategicznych.

Specjalizujemy się także w usługowym prowadzeniu ksiąg rachunkowych dla firm praktycznie z każdej branży, przy wykorzystywaniu nowoczesnych i bezpiecznych rozwiązań informatycznych, ułatwiających i przyspieszających kontakt z klientem.

**Kancelaria Księgowo-Audytorska „BUCHALTERIA” Sp. z o.o. Spółka Doradztwa Podatkowego** - jest członkiem Izby Przemysłowo Handlowej w Białymstoku oraz członkiem wspierającym Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Sygnatariuszem Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości.

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





ELWIRA  HOROSZ

STUDIO MODY

Galeria Alfa, Budynek Merkury, I piętro  
ul. Świętojańska 15, 15-277 Białystok

biuro@elwiraahorosz.com +48 506 177 944  
[www.elwiraahorosz.com](http://www.elwiraahorosz.com)