

PODLASKI

www.iph.bialystok.pl • www.podlaskiecam.pl

MANAGER

IPH

DWUMIESIĘCZNIK INFORMACYJNY
IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ
W BIAŁYMSTOKU

NUMER 217
STYCZEŃ-LUTY 2024

AI w marketingu

Wojciech Biendzio, właściciel agencji
social mediowej Bien Agencja

Fundacja rodzinna – kiedy warto ją utworzyć

Ewelina Grzelak, Jacek Pawłowski, PwC

Co Ty wiesz o pomaganiu?

Dr Paweł Grabowski, Fundacja Proroka Eliasza

Biznes zbudowany na relacjach

Marian Ciepły

Jeden z założycieli Polskiej Grupy Sklepów Spożywczych Chorten

ZBUDUJ SWOJE MARZENIA

fadbet s.a.

**HURTOWNIA MATERIAŁÓW
BUDOWLANYCH**



15- 694 Białystok – Fasty
Szosa Knyszyńska 25
85 743 83 21-27
handel@fadbet.com.pl

Hurtownia nasza prowadzi sprzedaż
detaliczną i hurtową materiałów budowlanych.
Współpracujemy z renomowanymi firmami
krajowymi i międzynarodowymi.

Posiadamy własny transport w tym HDS

Zapraszamy do współpracy i zakupów

GODZINY OTWARCIA: codziennie 7-16, sobota 8-14



Szanowni Państwo,

Zmiany w biznesie są codziennością – każdy z nas wie o tym doskonale. Zmieniają się nasi klienci, potrzeby, prawo, szeroko pojęte otoczenie rynkowe... To codzienne wyzwanie, ale i nasz obowiązek, czując się odpowiedzialni za nasze firmy, naszych pracowników. „Świat nie wybacza stagnacji” mówi w dzisiejszym numerze Paweł Motyl, jeden z najlepszych europejskich mówców motywacyjnych, ekspert od przywództwa. Dlatego nasza Izba Przemysłowo-Handlowa także musi się zmieniać, bo jest przecież częścią biznesu. I to skutecznie robi.



Postawiliśmy na zmianę w komunikacji, bo o każdej zmianie trzeba precyzyjnie informować. Dlatego od jakiegoś czasu otrzymujecie Państwo cotygodniowy newsletter, który zawiera zaproszenia na różnego rodzaju spotkania, szkolenia. Dziś prezentujemy periodyk Izby – odmieniony i odświeżony dwumiesięcznik „Podlaski Manager”. Będziemy wdzięczni za wszelkie uwagi dotyczące zarówno treści, jak i nowej formy graficznej. Będziemy też wdzięczni za przystanie informacji o tym, co robicie, jakie macie sukcesy. Chcemy bowiem cyklicznie przedstawiać firmy należące do Izby.

Jako organizacja będziemy zmieniać się – i to już skutecznie robimy – w innych obszarach naszej działalności: chcemy być jeszcze lepszym, bardziej efektywnym stowarzyszeniem, zrzeszającym podlaskich przedsiębiorców. Przedsiębiorców, którzy już dziś budzą szacunek na rynkach polskim, europejskich, czy światowych. O tym mówią nasi rozmówcy z Salesforce – polecam interesujący wywiad.

Nasz główny potencjał biznesowy to MY – kreatywni i odważni przedsiębiorcy, którzy dzięki współpracy, wymianie wiedzy i rozwojowi swoich firm mogą wiele dać naszemu regionowi, czy Polsce. Bo okazuje się, że właśnie na Podlasiu powstała Grupa Chorten, z którą współpracuje już blisko trzy tysiące sklepów w całym kraju, że mamy ekspertów od sztucznej inteligencji, mamy dostęp do ekspertów z obszarów finansów i prawa. O tym wszystkim przeczytacie Państwo w aktualnym „Podlaskim Managerze”.

Kolejny numer naszego wydawnictwa ukaże się po świętach wielkanocnych, więc pozwólcie Państwo, że już dziś złożę Nam Wszystkim życzenia spokojnych, zdrowych i radosnych świąt, spędzonych w gronie najbliższych.

Jarosław Antychowicz, Prezes Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku

SPIS TREŚCI:

PODLASKI MANAGER

Biznes zbudowany na relacjach **4-6**
Prezentacje firm **7**

WSPARCIE BIZNESU

Świat nie wybacza stagnacji **8-9**

FINANSE

Finansowanie realizacji kontraktów **10-11**

TECHNOLOGIE I INNOWACJE

Podlaski biznes a nowe horyzonty innowacji **12-15**
AI w marketingu **16-19**
Bezpieczni w sieci **20-22**

PRAWO

Fundacja rodzinna – kiedy warto ją utworzyć? **23-25**
Wiedza i doświadczenie to podstawa **26-27**
Odpowiedzialność pracodawcy za mobbing **28-29**

PODLASKI BIZNES

Siła kobiety w biznesie **30-31**
Rozmowy w dobrym gronie **32-33**

FELIETONY

Karol Jakubowski o mistrzach sportu i dr Paweł Grabowski o pomaganiu **34-35**

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
Dwumiesięcznik bezpłatny.

Redaktor Naczelny

Joanna Morawska



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



POLSKI HANDEL

Biznes zbudowany na relacjach

Dla nas przestrzeń do rozmów o współpracy jest wszędzie tam, gdzie polscy przedsiębiorcy chcą otworzyć sklep i konkurować z zagranicznymi sieciami. Dajemy im do tego odpowiednie narzędzia, aby ich działalność była rentowna – mówi Marian Ciepły, jeden z założycieli Grupy Chorten.

Jest Pan współwłaścicielem ośmiu sklepów spożywczych, produkuje Pan we własnym zakładzie wędliny tradycyjne pod marką Swojskie Specjały, jest Pan jednym z założycieli Grupy Chorten, która w ciągu 15 lat z Podlasia mocno wystrzeliła na całą Polskę i dziś współpracuje z wami ponad 2700 punktów handlowych. Jak to się wszystko zaczęło?

Marian Ciepły: Ponad 30 lat temu zaczynałem od sklepu mięsnego, który działa do dziś i wciąż mamy tam kolejki. Ostatnio sklep przeszedł gruntowną przebudowę, teraz są to nowoczesne mini delikatesy mięsne, gdzie można kupić także inne podstawowe produkty. Od ponad 3 lat prowadzę wraz ze współwnikiem własną masarnię i dostarczamy wyroby Swojskie Specjały z Podlasia do wielu placówek handlowych. Tę pasję i umiejętności przejąłem od taty.

Od wielu lat jestem także współwłaścicielem sklepów spożywczych w kilku miejscowościach, m.in. Białymstoku, Niewodnicy Koryckiej czy Dobrzyniewie Fabrycznym.

Wkrótce otwieramy dwa kolejne nowoczesne markety pod szyldem Grupy Chorten.

Wracając do pytania... początek historii Grupy Chorten sięga 2009 roku, kiedy 13 właścicieli 20 sklepów spożywczych z Podlasia postanowiło nie wiązać się z gotowymi konceptami franczyzowymi, ale by dać odpór zalewającej nas fali zagranicznych sieci, zrobić coś na własną rękę. Nasza grupa powstała więc w 100 procentach z inicjatywy kupieckiej, nie stoi nad nami żaden dystrybutor, który narzuca właścicielom sklepów, co, gdzie i za ile mają kupować. To dziś rzadkość. Zaczęliśmy sami wydawać wspólne gazetki promocyjne, sklepy zyskały logo z drzewem dębu, ale w dalszym ciągu każdy z właścicieli sklepów był niezależny i zarządzał swoim biznesem. Potem stopniowo naszym modelem współpracy zainteresowało się sporo sklepów z Podlasia. Dziś możemy być dumni, że tu stworzyliśmy naprawdę silną grupę i rozpoznawalną markę. Dziś w samym Białymstoku mamy 100 sklepów partnerskich, w naszym regionie jest ich blisko

300. Kolejnym krokiem było budowanie struktur w innych regionach kraju i dziś z dumą możemy powiedzieć, że sklepy Chorten są już we wszystkich województwach w kraju.

Gdzie zamierzacie się jeszcze rozwijać?

Jesteśmy już dość mocno obecni na zachodzie Polski, gdzie działa nasza spółka regionalna Chorten PD, ale wciąż jest potencjał do współpracy z detalistami w takich województwach jak wielkopolskie i zachodniopomorskie. Tam naszych sklepów jest jeszcze stosunkowo niewiele, więc jest co robić. Aktualnie bardzo mocno rozwijamy się na południu Polski – tam za współpracę z kupcami odpowiada spółka Chorten Południe. To wcale nie oznacza, że nie ma możliwości dalszego budowania naszej grupy w województwie podlaskim, gdzie mamy najdłuższą historię i zbudowane relacje biznesowe. Nasz pomysł opiera się na tym, że działamy przede wszystkim z istniejącymi już placówkami handlowymi, ale mamy także przykłady nowo otwieranych punktów, które od razu rozpoczynają działalność pod naszym szyldem. Dla nas miejsce do rozmów jest wszędzie tam, gdzie polscy przedsiębiorcy chcą otworzyć sklep i konkurować z zagranicznymi sieciami. Dajemy im do tego odpowiednie narzędzia, aby ich działalność była rentowna.

Na przykład jakie?

Zaczynając od narzędzi handlowych – umowy z dostawcami wynegocjowane są dla całej grupy, dzięki czemu nasi partnerzy mogą korzystać na efekcie skali i uzyskiwać naprawdę atrakcyjne ceny zakupu towarów. Dzielimy się także korzyściami uzyskanymi od producentów, dzięki czemu nasze sklepy mają regularnie wypłacane bardzo wysokie bonusy potransakcyjne. Szczycimy się tym, że mamy bardzo szerokie portfolio dostawców ogólnopolskich i regionalnych.

Inwestujemy w nowy wygląd zewnętrzny sklepu z naszym oznakowaniem, pomagamy w przebudowach placówek. Oferujemy także wsparcie w postaci lepszego ustawienia sklepu w kontekście psychologii zakupów, szkolimy naszych kupców ze strategii zarządzania cenami produktów i to szybko przynosi konkretne efekty. Sklepy zyskują na akcjach marketingowych, typu wspólna gazetka promocyjna, billboardy, reklamy, akcje lojalnościowe jak loterie paragonowe. Z kolei nasz młody zespół spółki Chorten IT wspiera właścicieli sklepów we wdrażaniu nowych technologii.



W NASZYCH SKLEPACH BARDZO LICZĄ SIĘ RELACJE. RELACJE TO ZRESZTĄ KLUCZ DO KAŻDEGO UDANEGO BIZNESU.



MARIAN CIEPLÝ

to jeden z założycieli Polskiej Grupy Sklepów Spożywczych Chorten, która od 2009 roku buduje pomost współpracy między właścicielami placówek handlowych, a producentami i dystrybutorami. Dziś jest to rozpoznawalna marka sklepów z logo drzewa dębu dla konsumentów i atrakcyjny koncept franczyzowy dla kupców w całym kraju. W Grupie Chorten działa aktualnie blisko 2700 sklepów.

Nie nazywacie się siecią, a grupą partnerską, w czym tkwi różnica?

Każdy sklep ma swojego właściciela, a my nie ingerujemy w jego zarządzanie placówką. Łączą nas wspólne akcje promocyjne, ale całą politykę cenową na pozostałe produkty ustala przedsiębiorca. Nie wiążemy go długotrwałą umową, obarczoną karami. Nasza umowa partnerska ma miesięczny okres wypowiedzenia i jest naprawdę prosta. Chodzi nam o to, by biznes był po obu stronach. W Grupie Chorten mamy sklepy różnych formatów, a oferta jest w nich często inna, dostosowana do lokalizacji. Wierzymy w mądrość polskich kupców i dajemy im wolną rękę w tym, jak prowadzą swój sklep. My jesteśmy po to, by im doradzać.

Czym właściciel polskiego sklepu może wygrać walkę o klienta z zagranicznymi dyskontami?

Zdecydowanie jest to lokalność i szeroki asortyment świeżych produktów. To właśnie to, co nas odróżnia od dyskontów, które owszem, oferują swoje tanie marki, natomiast nasze sklepy mają duży wybór mięsa i wędlin od lokalnych dostawców, świeżego pieczywa z miejscowych piekarni, szeroki wachlarz regionalnych i delikatesowych produktów. Wysoka jakość i regularne dostawy to nasz przepis na sukces. Jesteśmy także elastyczni względem potrzeb lokalnego klienta. Wystarczy, że ktoś zapyta o jakiś konkretny produkt, a jesteśmy w stanie sprowadzić go i wprowadzić do obrotu na stałe. Ważna jest też lokalizacja – nasze sklepy są bardzo blisko miejsc zamieszkania klientów, a oni odwiedzają nasze sklepy nawet kilka razy dziennie.

Państwo także macie własne marki, tyle że są to marki nie ekonomiczne, a premium?

W zamyśle chcieliśmy móc czymś wyróżnić nasze sklepy. Skoro już mówiliśmy o tym, że w naszym przypadku liczy się jakość, postawiliśmy na produkty delikatesowe "Z Podlaskiej Spizarni", alkohole manufakturowe "Duch Puszczy" i piwo rzemieślnicze "Klemens". Wędliny, miody, jaja, pieczywo, przetwory owocowo-warzywne, doskonałe dania gotowe, mrożonki – tymi produktami naprawdę warto się promować. Otrzymaliśmy zresztą za nie nagrodę marszałka województwa, czyli Podlaską Markę Roku.

Dlaczego prowadzicie kampanię społeczną „Kocham Polskę – kupuję w polskich sklepach”? Czy to jest w stanie faktycznie zachęcić konsumentów?



Marian Cieply

Od 15 lat naszej działalności staramy się uświadamiać społeczeństwo, że wybory zakupowe są bardzo ważne. To, gdzie przychodzisz na codzienne zakupy, jest kwestią patriotyzmu konsumenckiego i w istotny sposób decyduje o lokalnej gospodarce. Wielu klientów mówi nam, że wspiera polski handel, jednocześnie wiedząc, czego się może w naszych sklepach spodziewać i mamy największy wybór polskich produktów w różnych kategoriach. Prowadząc sklepy wspieramy rodzinne biznesy, pieniądze trafiają do naszej gospodarki, zasilając budżety miast i mniejszych miejscowości. Dodatkowo kupując w takich sklepach, jak Chorten, można mieć pewność, że zarówno nasza firma, jak i nasi partnerzy, bardzo chętnie dzielimy się tymi pieniędzmi, przekazując je na lokalne inicjatywy i potrzebującym pomocy. Prowadzimy też Fundację Grupy Chorten „Nie bądź obojętny”, działającą na rzecz osób ciężko chorych, zarówno dzieci, jak i dorosłych. Kreujemy biznes odpowiedzialny społecznie.

Co zrobić, by klient wyszedł ze sklepu zadowolony?

By zdobyć klienta, trzeba rozpoznać jego potrzeby i stale dbać, by w sklepie znalazł takie produkty, jakich poszukuje. Dotyczy to przede wszystkim asortymentu kupowanego codziennie - pieczywa, nabiału czy wędlin. Ponieważ potrzeby i produkty się zmieniają, warto stałych klientów uważnie słuchać i obserwować półki, nie tylko swoje, ale i konkurencji.

Jaki dziś powinien być dobry sprzedawca?

Dobry sprzedawca jest wizytówką firmy. Musi mieć otwartość i pozytywne nastawienie do ludzi, to pierwszy krok. Personel musi słuchać klienta i umieć mu doradzić, a więc pracować aktywnie – sprzedawać, a nie podawać. Profesjonalny sprzedawca potrafi dać klientowi poczucie, że został on sprawnie, fachowo, kulturalnie obsłużony i wysłuchany. W naszych sklepach bardzo liczą się relacje. Relacje to zresztą klucz do każdego udanego biznesu.

PREZENTUJEMY FIRMY NALEŻĄCE DO IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ W BIAŁYMSTOKU



TOBO jest prężnie rozwijającym się podlaskim przedsiębiorcą z ponad 25-letnim doświadczeniem. To polska firma rodzinna prowadzona przez małżeństwo Bożenę i Tomasza Datzuk.

TOBO specjalizuje się w produkcji nowoczesnych i funkcjonalnych mebli do biur, gabinetów, recepcji, sal konferencyjnych, hoteli, szkół, obiektów użyteczności publicznej oraz mebli domowych. Szeroka oferta handlowa obejmuje zarówno produkcję seryjną, jak i zamówienia nietypowe dopasowane do wymagań klienta.

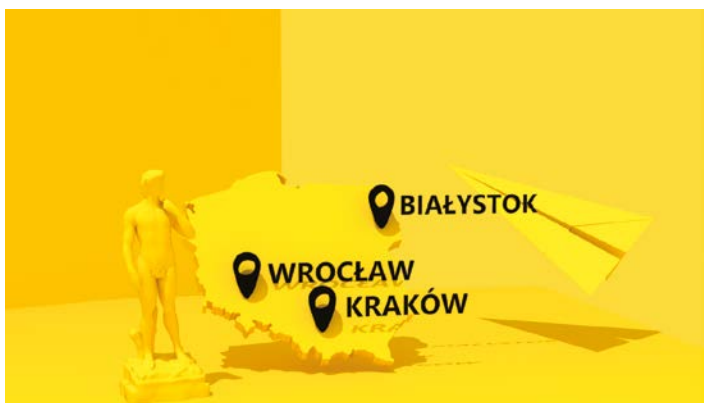
Firma otrzymała wiele cennych nagród, a design wyrobów został nagrodzony w wielu konkursach w Polsce, w tym w konkursie Dobry Wzór, Must Have, Diament Meblarstwa, Złoty Medal targów mebli w Poznaniu czy też tytuł Podlaskiej Marki Roku.



Palisander to największy dostawca systemów szalunkowych z wyłącznie polskim kapitałem. Jeden z liderów branży. Dzięki sieci oddziałów obsługuje budowy w całej Polsce oraz Europie.

Oferta Palisander obejmuje pełen wachlarz systemów: szalunki ścienne, stropowe, słupowe, systemy do budowy obiektów inżynierskich, systemy BHP i inne. Palisander stawia na projekty trudne technicznie i nietypowe, wymagające nieszablonowych, indywidualnych rozwiązań.

Oferta Palisander to również pełna obsługa logistyczna i profesjonalny serwis techniczny, a przede wszystkim usługi dodatkowe – wyróżniające firmę spośród innych dostawców.



Opublikowani to największa agencja PR-owa w północno-wschodniej Polsce, pod której skrzydłami znajdują się marki głównie z Podlasia, Mazowsza i Mazur. Pod koniec 2023 roku ta specjalizująca się w obsłudze sieci franczyzowych firma otworzyła swoje drugie biuro – w Krakowie. Wkrótce oddział Opublikowanych powstanie także we Wrocławiu.

Agencja Opublikowani działa na rynku od 14 lat i ma na swoim koncie współpracę z ponad setką firm z Polski i zagranicy. Jej oferta obejmuje kompleksową obsługę PR-ową, media relations, social media, copywriting, strategię komunikacyjne, produkcję video i sesje zdjęciowe oraz outsourcing działu marketingu. Zespół Opublikowanych tworzy ponad 20 specjalistów z zakresu marketingu internetowego, PR-u i copywritingu.



PAWEŁ MOTYL

Jeden z czołowych europejskich ekspertów w zakresie przywództwa i podejmowania decyzji. W 2021 roku jako pierwszy Polak trafił na listę TOP30 Global Gurus, w dwóch kategoriach jednocześnie: uznany został za światowy nr 5 w zakresie wsparcia szybko rosnących firm oraz za nr 16 w zakresie modelowania kultury organizacyjnej. W maju 2022 roku znalazł się na liście Top Mentors of the Globe.

TRZY PYTANIA DO...

Świat nie wybacza stagnacji

Nigdy nie pozwólmy, by sukces przełożył się na nasze rozleniwienie, bo dzisiejszy świat nie wybacza stagnacji. Bycie liderem to ciągły głód, poszukiwanie czegoś nowego, czegoś lepszego, czegoś więcej – mówi Paweł Motyl, jeden z najlepszych mówców inspiracyjnych w Europie, doradca wiodących firm w Europie, Ameryce Północnej oraz Azji.

Czy lepiej prowadzić jedną działalność, być specjalistą w jednym obszarze, czy też próbować zdywersyfikować swoją działalność?

Paweł Motyl: W obecnych, nieprzewidywalnych czasach lepiej mieć zdywersyfikowaną działalność. Jeżeli prowadzisz biznes, który stoi tylko „na jednej nodze” i ktoś ją podetnie, to się wywracasz natychmiast. Znamy wiele firm, które tak działając poniosły spektakularne porażki. Tymczasem im więcej różnorodnych obszarów działalności, tym jest bardziej stabilnie. Zdywersyfikowany model biznesowy to model, który dzisiaj się najlepiej sprawdza. Rodzi to oczywiście wyzwania, bo zarządzanie różnorodnością nie jest proste, ale jest dziś najlepszą drogą.

Ta sama prawidłowość występuje na poziomie zespołów. Okazuje się, że zespoły różnorodne są długofalowo najbardziej efektywne, bo są w nich ludzie o różnych doświadczeniach, kompetencjach i profilach osobowościowych, którzy będą w stanie spojrzeć na problem z różnych perspektyw. Jeżeli masz zespół jednorodny, to on może wydawać się zgrany, ale tylko do czasu. Kiedy natrafi na nietypowy problem – a takich w ostatnich latach nie brakuje – zabraknie w nim pełnej gamy kompetencji potrzebnych do jego rozwiązania. Zespoły jednorodne podejmują decyzje szybsze, zespoły różnorodne podejmują decyzje trafniejsze. Bezpośredniego, uprzejmego kontaktu z klientem. Tych unikalnych relacji budowanych od lat, które stanowią o statusie naszej marki.

Ale niełatwo jest zarządzać różnorodnymi zespołami

Oczywiście różnorodność generuje wiele dyskusji, starć poglądów, potencjalnych spięć itd. Dobre zarządzanie takim zespołem to rzeczywiście wyzwanie. Ale ja patrzę na to w kategoriach szans, a nie zagrożeń, bo można mnożyć przykłady, ile kapitałnych synergii pojawia się w ramach większej struktury, ze względu na różne typy doświadczeń w różnych miejscach, w różnych zespołach, w różnych obszarach działalności. Okazuje się, że procesy wypracowane w jednym z obszarów, mogą się nagle okazać przydatne dla innego obszaru działalności. Wymaga to od osób zarządzających poszczególnymi zespołami, obszarami, spółkami itd. bardzo dużej otwartości intelektualnej otwartości na współpracę, wymaga szerokiego, strategicznego spojrzenia na biznes i nieustannego szukania szans na rozwój.

Podstępna pułapką może okazać się... sukces! Im lepiej idzie, tym mamy w sobie mniej pokory.

Można się tego nauczyć?

Trzeba być cały czas gotowym do nauki i do zmiany sposobu działania, a to wcale takie proste nie jest. Podstępna pułapką może okazać się... sukces! Im lepiej nam idzie, tym mamy w sobie mniej pokory i tym bardziej przywiązujemy się do wczorajszego sposobu działania – no, w końcu się sprawdza? Nigdy nie pozwólmy, by sukces przełożył się na rozleniwienie, bo dzisiejszy świat nie wybacza stagnacji. Bycie liderem to ciągły głód, poszukiwanie czegoś nowego, czegoś lepszego, czegoś więcej. To z kolei oznacza nieustanne dążenie do innowacji i postrzeganie jej w kategoriach szansy, a nie zagrożenia dla status quo.



VADEMECUM PRZETARGOWE – CZĘŚĆ 3

Finansowanie realizacji kontraktów

– skąd pozyskać fundusze

Firma, która chce pozyskać zlecenie w przetargu musi spełnić konkretne wymagania. Po pierwsze, aby w ogóle wziąć udział w postępowaniu musi wnieść wadium. Następnie, gdy już wygra przetarg, wykonawca musi zagwarantować zamawiającemu rzetelne wykonanie tego zlecenia czyli przestawić tzw. zabezpieczenie należytego wykonania umowy. Dopiero wtedy może przystąpić do realizacji zlecenia. O tym pisaliśmy w poprzednim „Podlaskim Managerze”. Dziś kolejna kwestia do wyjaśnienia – z jakich środków zrealizować wygrany kontrakt.

Kontekst rynkowy

Firmy biorące udział w przetargach na wykonywanie prac budowlanych lub innych zleceń w oparciu o Ustawę Prawo Zamówień Publicznych są uzależnione od zapisów dokumentacji konkursowej. Dotyczy ona sposobów rozliczeń danego kontraktu, określających m.in. termin i sposób zapłaty za realizację zlecenia.

Część zamawiających zakłada jednorazową płatność dopiero po wykonanej usłudze i zakończeniu kontraktu. Inni dopuszczają rozliczenia częściowe po zakończeniu poszczególnych etapów zlecenia. Jednak w obu przypadkach firmy same muszą zadbać o odpowiedni poziom kapitału

obrotowego (zapewnienie wystarczających środków finansowych), aby wykonać zadanie w terminie. Brak zapewnienia kapitału obrotowego w odpowiedniej wielkości często może prowadzić do utraty płynności finansowej przez przedsiębiorcę, tj. opóźnienia w płatnościach.

Przy założeniu, że umowa dopuszcza częściowe fakturowanie raz na kwartał, a termin płatności faktury wynosi 30 dni, przedsiębiorca otrzymuje środki za wykonaną pracę dopiero po 120 dniach. Tymczasem faktury za materiały czy wynagrodzenia pracownikom muszą być zapłacone w ciągu 30 dni. Skąd wziąć na to pieniądze?

Formy finansowania kontraktów, czyli jak zachować płynność finansową

Przedsiębiorcy mają dostęp do szerokiego wachlarza możliwości finansowania kontraktów:

- środki własne,
- kredyt w rachunku bieżącym,
- kredyt celowy zabezpieczony kontraktem,
- wykup wierzytelności przez firmy faktoringowe,
- pożyczka pod kontrakt.

Wady i zalety poszczególnych rodzajów finansowania kontraktów

• Środki własne

Pierwszym wymienionym sposobem finansowania kontraktów budowlanych są środki własne przedsiębiorcy. Jest to najprostsza forma umożliwiająca firmom wykonywanie zleceń budowlanych lub innych, jednak wymaga od przedsiębiorców posiadania i zaangażowania często środków pieniężnych o znacznej wartości.

Z punktu widzenia przedsiębiorcy jest to proste i bezpieczne rozwiązanie, ponieważ w przypadku niedoszacowania kosztów lub wydłużających się odbiorów robót budowlanych przedsiębiorca ryzykuje tylko i wyłącznie własnymi środkami. Jednakże z drugiej strony opieranie się wyłącznie na zgromadzonym przez siebie kapitale ogranicza możliwości rozwoju firmy i podpisywania wyższych niż dotychczasowe kontrakty.

• Kredyt w rachunku bieżącym

Wielu przedsiębiorców korzysta z kredytów w rachunku bieżącym, które mogą być przejściowo wykorzystywane na opłacanie faktur za materiały budowlane, podwykonawców oraz pracowników. Minusem tego typu rozwiązania jest fakt, że decyzja bankowa jest oparta o dane historyczne, nie uwzględniające potencjału wzrostu przychodów firmy. Zaletą jest stosunkowo niski koszt odsetkowy, który jest ponoszony jedynie w momencie wykorzystania kredytu.

• Kredyt pod kontrakt

Banki oferują także dedykowane rozwiązania dla przedsiębiorców w postaci kredytów pod kontrakt. Uzyskanie takiego finansowania poprzedzone jest badaniem kondycji finansowej przedsiębiorcy. Firmy bardzo często są zobligowane do tworzenia biznesplanów i projekcji finansowych dotyczących danego kontraktu, co jest zajęciem czasochłonnym i często wymagającym posiadania wydzielonego działu finansowego.

• Faktoring

Kolejną formą finansowania kontraktów jest wykup wierzytelności przez firmy z branży faktoringowej. Rozwiązanie to jest najczęściej stosowane w przypadku kontraktów z rozliczeniami częściowymi, gdyż aby z niego skorzystać przedsiębiorca musi posiadać już wierzytelność (uprawnienie do otrzymania środków pieniężnych za wykonane zlecenie na podstawie wystawionej faktury). Niestety część zamawiających wyklucza w umowie możliwość dokonania cesji wierzytelności z kontraktu, co ogranicza możliwość skorzystania z tej opcji. Minusem tego rozwiązania jest również to, że jest ono często droższe od pozostałych form finansowania. Zaletą za to jest duża sprawność i skuteczność działania firm faktoringowych, dzięki czemu przedsiębiorca jest w stanie szybciej pozyskać środki.

• Pożyczka z instytucji finansowej

Inną opcją finansowania kontraktu jest pożyczka z instytucji

finansowej. Podstawową przewagą tego rozwiązania nad innymi instrumentami dłużnymi jest elastyczność i indywidualne podejście do każdego kontraktu. Jako przykład takiej elastyczności można podać dowolność sposobu zabezpieczenia spłaty kapitału, najwygodniejszy dla przedsiębiorcy. W przypadku tych pożyczek może to być:

- cesja wierzytelności,
- weksel in blanco,
- hipoteka,
- pełnomocnictwo do rachunku bankowego,
- zastaw na urządzeniach
- itp.

Ponadto spłaty pożyczki są dostosowywane do danego kontraktu i często przedsiębiorca w trakcie trwania umowy nie musi wydawać środków pieniężnych na koszty finansowe, gdyż odsetki mogą być naliczone na koniec rozliczenia danego kontraktu. Plusem tego typu finansowania jest to, że pożyczka ta może być łączona z innymi instrumentami finansowymi wykorzystywanymi w czasie realizacji prac budowlanych, jak np. poręczeniem należytego wykonania umowy.

Podsumowując, przedsiębiorca musi indywidualnie podejść do każdej wygranej umowy i zweryfikować możliwości oferowane mu przez rynek finansowy.

Finansowanie realizacji kontraktów – gdzie szukać funduszy?

Poniżej przedstawione są miejsca, gdzie można znaleźć informacje o poszczególnych formach finansowania kontraktów na terenie województwa podlaskiego:

- gotówka – wolne środki na koncie przedsiębiorcy,
- kredyt w rachunku bieżącym – banki komercyjne i spółdzielcze,
- kredyt celowy zabezpieczony kontraktem – banki komercyjne i spółdzielcze,
- gwarancje bankowe – większość banków, poszczególne oddziały tych jednostek,
- wykup wierzytelności przez firmy factoringowe,
- pożyczka pod kontrakt do 1,5 mln PLN – na Podlasiu – Podlaski Fundusz Kapitałowy Sp. z o.o.
- pożyczka na dowolny cel związany z prowadzoną działalnością w tym kapitał obrotowy, wkład własny do dotacji do 200 tys. PLN – w woj. podlaskim – Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego



ANNA BAJKOWSKA
85 740 86 69, bajkowska@pfrt.pl



Podlaski biznes a nowe horyzonty innowacji

W czasie gdy biznesowy puls Podlasia przyspiesza jak nigdy wcześniej, szczególnie wartościowa okazuje się współpraca z globalnymi liderami świata technologii. O przewadze konkurencyjnej płynącej z takich współprac rozmawiamy z trzema przedstawicielami Salesforce: Krzysztofem Augustynowiczem, Katarzyną Kowalską-Delamontagne i Katarzyną Jakubiuk, którzy pomimo nieustannej ekspozycji na międzynarodowe środowisko pozostają głęboko związani z Podlasiem, regionem ich pochodzenia.



KRZYSZTOF AUGUSTYNOWICZ



KATARZYNA KOWALSKA-DELAMONTAGNE



KATARZYNA JAKUBIUK

Jak zaczęła się Wasza przygoda z Salesforce?

Krzysztof Augustynowicz: Od zawsze pasjonowałem się technologią i jednym z moich pierwszych doświadczeń zawodowych była praca właśnie dla jednego z globalnych liderów w branży. Pracowałem w Barcelonie w sprzedaży systemów ERP, a ta przygoda wiele wniosła w moją karierę zawodową. Szczególnie przydatna okazała ekspozycja na międzynarodowe środowisko. Już wtedy, 11 lat temu, usłyszałem o Salesforce. Zainteresowałem się tą firmą, ponieważ dużo mówiło się o tym, że jest prawdziwym liderem innowacji i dostarcza rozwiązania, które rewolucjonizują biznes. Była to jedna z pierwszych, jak nie pierwsza firma, oferująca CRM-y czy aplikacje biznesowe w modelu subskrypcyjnym. Rok później rozpocząłem pracę w Salesforce i byłem jedną z pierwszych osób zatrudnionych na region CEE.

Katarzyna Kowalska-Delamontagne: Zanim trafiłam do Salesforce nie miałam większego doświadczenia w zakresie technologii. Moją jedyną, lecz kluczową przygodą z tą branżą był kontrakt w Google – pozwoliło mi to wejść w ten „korporacyjny świat” i otworzyło drzwi do dalszego rozwoju wśród liderów technologicznych. Później, jak to na początku kariery bywa, wystarczyło spotkać na swojej drodze odpowiednich ludzi. 12 lat temu Salesforce, aby przyciągnąć talent, organizował takie otwarte spotkania – wieczorki, gdzie można było przyjść i porozmawiać praktycznie z szefami wszystkich szefów. Poszłam na taki wieczorek i trafiłam na moją przyszłą menedżerkę, która – jak się potem dowiedziałam – zobaczyła we mnie siebie sprzed lat. I tak od słowa do słowa przeszłam cały proces rekrutacyjny w Salesforce. Pracę zaczęłam od takiego „zmywaka”, wspierając kolegów, którzy już pracowali z klientami, i już z tego stażu dość szybko przeszłam w stronę business developmentu. Do samej sprzedaży dołączyłam ponad 7 lat temu. Co ciekawe, byłam promowana raz w bardzo zaawansowanej ciąży, a drugi raz w trakcie urlopu macierzyńskiego – chętnie o tym wspominam, bo to naprawdę niesamowite, jak wiele wsparcia otrzymałam w tym czasie od Salesforce.

Katarzyna Jakubiuk: Choć kocham Polskę i jestem jej wielką ambasadorką, już od czasów studiów bardzo lubiłam otaczać się międzynarodowym towarzystwem: intensywnie podróżowałam i zawsze „ciągnęło” mnie do czegoś innego niż nasze polskie podwórko. Mówi się, że podróże kształcą – ja doskonale to wiedziałam, stąd ten mój pęd do poznawania świata, innych kultur i otwierania się na nowe myślenie. Studiowałam za granicą we Włoszech, w Hiszpanii – zresztą pracuję z Hiszpanii już od 10 lat. Moja

droga rozwoju od początku prowadziła mnie ku poznawaniu nowych ludzi, budowaniu relacji, stąd też po studiach rozpoczęłam pracę w sprzedaży. Najpierw pracowałam długo w hiszpańskiej firmie, wśród ludzi o typowej dla tego kraju mentalności, więc po pewnym czasie postanowiłam poszukać czegoś innego. Wypisałam sobie kilka najbardziej innowacyjnych firm – przedsiębiorstw, które mają renomę, dają możliwości rozwoju i zatrudniają ambitnych ludzi o podobnym mindsecie do mojego. W moim „top trzy” znalazły się Salesforce, Google i Amazon, i to właśnie w Salesforce – który był moim pierwszym wyborem – dostałam pracę już po pół roku od podjęcia decyzji o zmianie i jestem tu od ponad dwóch lat.

Jak postrzegacie cyfrowy ekosystem Podlasia? Czy widzicie przestrzeń do rozwijania się w nim nowych technologii/innowacji?

K.J.: Jak dotąd nie miałam okazji spotkać się z podlaskimi przedsiębiorcami, choć chętnie z nimi bym rozmawiała. Jak już mówiłam, jestem w Salesforce naczelną ambasadorką Polski i bywam tu bardzo często, więc na pewno skorzystałabym z możliwości spotkania, gdyby pojawiła się taka możliwość. Obecnie opiekuję się jednym klientem z Podlasia, pracujemy z nim razem z Infinity Group, i oczywiście jestem gotowa na kolejne takie współprace.

K.K.D.: Przez ostatnie dwa miesiące zaczęliśmy na Podlasiu intensywnie działać i spotkaliśmy naprawdę niesamowitych ludzi, co dla mnie było odświeżającym i krzepiącym doświadczeniem. Widać wyraźnie, że biznes podlaski się wspiera – i nie chodzi mi o stricte zależność biznesową, a o szczerą chęć współpracy, sympatię, partnerstwo. Zauważam też, że technologia jest rzeczywiście czymś, w czym podlaskie firmy widzą szansę na przewagę względem konkurencji. Widzą potrzebę innowacji i rozumieją,

że ta technologia wyniesie ich dalej, pozwoli działać szerzej – zarządzać biznesem w bardziej efektywny sposób. Po wrześniowej gali IPH odwiedziłam wiele firm, głównie produkcyjnych, których zaplecze technologiczne, w porównaniu do kolegów z innych obszarów Polski, jest na bardzo wysokim poziomie. Mam wielu klientów, którzy w ogóle nie inwestowali w żadne systemy, nie mają takiego zaplecza – na Podlasiu możemy iść już poziom wyżej, usprawniać inne obszary, takie jak komunikacja z klientem, relacje, szukanie nowych możliwości biznesowych.

K.A.: Podlaski biznes nie jest w niczym gorszy od tego, który jest na Mazowszu, w Wielkiej Brytanii czy w Stanach. I nie mówię tak dlatego, że stąd pochodzę i zależy mi na tym, by podlaski biznes się rozwijał. Po prostu – biznesy na świecie

*Na Podlasiu możemy
usprawniać m.in.
komunikację z
klientem, poszukiwać
nowych możliwości
biznesowych.*

mierzą się z bardzo podobnymi problemami. Oczywiście, niektóre kwestie będą się różnić, ale wyzwania globalne są na ogół takie same. Na polski rynek wchodziliśmy 10 lat temu i koncentrowaliśmy się na różnych obszarach geograficznych, a od jakiegoś czasu rzeczywiście skupiamy się bardzo na Podlasiu. Sam nie uczestniczę w wielu rozmowach, jakie obecnie prowadzimy, ale informacja zwrotna, jaką dostaję, jest jak dotąd bardzo dobra. Widzimy duże zainteresowanie tym, jak naszą technologią pomagamy firmom modernizować się, co świadczy też o tym, że podlaskie biznesy są świadome, że trzeba się zmieniać i iść z duchem czasu.

Jakich rozwiązań technologicznych potrzebuje współczesny biznes?

K.A.: To zależy trochę od tego, z czym dana firma się w tym momencie mierzy. Zwróciłbym jednak uwagę na automatyzację, sztuczną inteligencję i dane – można je wdrożyć w każdym obszarze, niezależnie od bieżących wyzwań. Taka technologia pozwala pracować wydajniej, czym może pochwalić się już część naszych klientów. Zastosowanie automatyzacji i sztucznej inteligencji przekłada się na ogromną oszczędność czasu – i to w wielu obszarach. Ponadto, ważna jest też personalizacja. Informacje o kliencie mogą pochodzić z wielu różnych źródeł, a kluczem jest, by w czasie rzeczywistym zrozumieć, czego on potrzebuje i dotrzeć do niego ze spersonalizowaną komunikacją.

K.K.D.: Odwołując się do moich spotkań z firmami na Podlasiu, wspominałam o tym, że tutaj fundament technologiczny już jest położony. Przedsiębiorcy, z którymi rozmawiamy, zbudowali świetne zaplecze produkcyjne, ale nie kładli tak dużego nacisku na zarządzanie danymi. Dane – tak jak mówił Krzysztof – spływają z bardzo różnych źródeł i warto je dobrze wykorzystać, by wyjść naprzeciw klientowi i znaleźć nowe sposoby na lepszą współpracę. Dlatego zgadzam się, że podstawą jest umiejętne zarządzanie danymi i wyciąganie z nich wniosków. Nie oszukujemy się – jest wiele firm, które mają wieloletnich klientów, odnawialne relacje i powtarzalne zamówienia: trzeba skoncentrować się na tym, by tego klienta zatrzymać, bo konkurencja – przy obecnej łatwości dostępu do informacji – ma go na wyciągnięcie ręki. W końcu w dobie Internetu konkurujemy nie tylko z lokalnymi firmami, ale także z biznesami z Chin, ze Stanów Zjednoczonych.

K.J.: Zgadza się, dlatego często mówimy o tym, że o wiele prościej jest odpowiednio zaopiekować się klientem i tym samym sprawić, by z nami został, niż pozyskać nowego. Bardzo przydatne jest tu posiadanie jednej platformy, która gromadzi wszystkie dane i z poziomu której widać, co się dzieje z danym klientem czy kontraktem. Sprzedaż to „core”

biznesu, więc trzeba wiedzieć nie tylko, od kiedy mamy danego klienta, ale też jakie on ma problemy, potrzeby, z jakimi wyzwaniami się mierzy. Taka platforma powinna obsługiwać nie tylko sprzedaż i działania posprzedażowe czy serwisowe. My w Salesforce nazywamy takie podejście 360 stopni i mamy takie hasło „find, win, keep”, czyli znajdź klienta, wygraj ten kontrakt i zatrzymaj przy sobie. To zwykłe reguły marketingu, które Salesforce realizuje w praktyce.

Na rynku można znaleźć wiele różnorodnych rozwiązań wspierających biznes. Dlaczego jednak warto postawić na współpracę z liderem technologicznym?

K.J.: Rzeczywiście, na rynku jest mnóstwo „szybkich” rozwiązań – zwłaszcza w obszarze CRMA – ale coś, co jest do wszystkiego, zazwyczaj okazuje się do niczego. Praktyka pokazuje, że ci klienci, którzy postawili na – ich zdaniem – „quick winy” szybko znajdują się pod ścianą. Po pewnym czasie okazuje się, że ich narzędziu czegoś jednak brakuje i potrzebne są kolejne rozwiązania – raptem z jednego robi się ich 10 i trzeba między nimi przeskakiwać. Ile to jest marnowania czasu! Wiodące rozwiązania zapewniają kompleksowość, a z liderami warto współpracować przede wszystkim ze względu na innowacyjność. Salesforce aktualizuje swoje rozwiązanie trzy razy do roku i stale dąży do tego, by system pozostał na froncie innowacji. Warto podążać za innowatorem, bo niespełniony dług technologiczny kiedyś może odbić się czkawką. Z kolei za innowacyjnością idzie skuteczność, szybkość podejmowania decyzji, produktywność, a ostatecznie – oszczędność czasu. A czas to przecież pieniądz.

K.K.D.: Współpraca z liderem daje poczucie, że jesteś w dobrych rękach – pod opieką firmy, która zawsze jest dwa kroki do przodu. Inwestujesz w technologię, która będzie się stale rozwijać, a jej dostawca nie zwinie biznesu za rok – co nie jest oczywiste w przypadku firm oferujących punktowe rozwiązanie. Innymi słowy, masz poczucie bezpieczeństwa, bo nie zmarnujesz swojej inwestycji. Od lidera możesz brać, co chcesz, ile potrzebujesz: czerpać z jego wiedzy, najlepszych praktyk, wiedzy jego klientów – możesz się inspirować, wykorzystywać to wszystko w unikalny sposób. Technologia lidera Cię nie blokuje, a pozwala pracować zupełnie inaczej. Lider to dostawca, który idzie z duchem czasu. Wystarczy podać przykład AI – wszyscy chcą mieć strategię na sztuczną inteligencję, a w Salesforce predykcje AI jest od wielu lat włączone w to pudełkowe rozwiązanie.

K.A.: Dokładnie, Salesforce pracuje z AI – wdraża ją i wykorzystuje – od 2015 roku. To nie jest tak, że skoczyliśmy na ten „wagonik” z ChatGPT i teraz na nim jedziemy.

Wiodące rozwiązania zapewniają kompleksowość, a z liderami warto współpracować przede wszystkim ze względu na innowacyjność.

Ta generatywna sztuczna inteligencja jest jednym z elementów tego, co oddawna robimy. Oczywiście, to wszystko może przytłaczać, bo mowa o naprawdę kompleksowych rozwiązaniach, ale – przynajmniej w Salesforce – nie rzucamy na biznesy wszystkiego, co mamy. Żaden z naszych klientów nie wdrożył wszystkiego od razu – nawet ci klienci, którzy korzystają z Salesforce w bardzo dużym zakresie, zaczynali krok po kroku.

K.K.D.: Niemniej już na start budujemy szerszą wizję – dzięki temu, że mamy gamę różnorodnych rozwiązań, klient nie musi szukać dalej, bo ma jednego dostawcę i pracuje z zespołem, który już zna. Oczywiście, to nie będzie najtańsze rozwiązanie – potrzebne jest także zaangażowanie się w ten proces: w rozmowy przed wdrożeniem, w samo wdrożenie. Klienci, którzy przejdą przez ten proces i zaadaptują system, sami opowiadają o benefitach.

Co jeszcze jest kluczowe po stronie klienta, który chce podjąć współpracę z globalnym innowatorem?

K.K.D.: Kluczowa jest ciekawość, co widzimy u podlaskich przedsiębiorców. Oni nie spotykają się z nami, bo każą im tak szef czy po prostu tak „wypada” – a takie historie czasem się zdarzają. Absolutną podstawą jest relacyjność, współpraca, a także dostęp do osób decyzyjnych, co na szczęście mamy we współpracy z tutejszymi biznesami. Mówiłam też o zaangażowaniu: u moich klientów świetnie sprawdza się świadome wejście w projekt – przygotowanie zasobów po swojej stronie, to znaczy m.in. oddelegowanie osób, które wcześniej wdrażały rozwiązania i są przygotowane do pracy projektowej. Te osoby później mogą stać się administratorami systemu.

K.A.: Często powtarzam, że „do tanga trzeba dwojga” – to nie tylko rola Salesforce, by wdrożenie przebiegło pomyślnie. Staramy się oczywiście uniknąć sytuacji, gdzie wdrożenie jest wysiłkiem, z którym firma sobie nie poradzi, jednak naprawdę ważne jest zaufanie. Jeżeli klient nie chce pomóc nam zrozumieć, po co tak naprawdę potrzebuje takiego rozwiązania, często nie jesteśmy w stanie się zaangażować w taką współpracę. Diabeł tkwi w szczegółach i musimy zrozumieć powiązanie między tym celem biznesowym, a sytuacją wyjściową.

K.J.: Wiemy też, że czasem ten „sales proces” może wydawać się długi, jednak nie dzieje się tak dlatego, że usiłujemy coś przedłużyć – my naprawdę potrzebujemy kilku spotkań. Chcemy posłuchać o potrzebach klienta, o projekcie: wszystko dokładnie przestudiować, by dobrać rozwiązania. Potem spotykamy się na demo, włączamy do spotkań partnera wdrożeniowego – czujemy nad tym, by klient czuł się na każdym kroku zaopiekowany, a tych kroków trochę jest, by klient mógł zapłacić realnie za to, czego będzie używał (a nie przepłacał). To może trwać,

dlatego zaufanie jest bardzo ważne. My wiemy, co robimy, mamy te procesy usystematyzowane i warto dać się poprowadzić. Salesforce to kapitał amerykański, a kto jak nie Amerykanie wiedzą tyle o sprzedaży, softwarze, rozwiązaniach cloudowych?

Jak zatem postrzegacie możliwości transferu wiedzy z dużych, światowych ośrodków do podlaskiego biznesu?

K.A.: Warto zacząć od tego, że transfer wiedzy obejmuje tak naprawdę cały proces rozmów. Nasi klienci są ekspertami w swoich branżach i chętnie uczymy się o ich procesach. Działa to także w drugą stronę – my świetnie znamy biznes sprzedaży, marketingowy, mamy wypracowane dobre praktyki będące owocem różnorodnych współprac. Ta wymiana wiedzy jest obopólną korzyścią.

K.K.D.: To nie jest tak, że wchodzimy w branżę produkcyjną na Podlasiu i nagle okazuje się, że nie mamy doświadczenia z firmami zajmującymi się produkcją mleka. Mamy – mamy na świecie i to nam wystarczy, a producenci lokalni mogą zaczerpnąć z doświadczenia tych firm, które może są dla nich wzorem działania, może w jakiś sposób ich inspirować.

K.J.: Ponadto możemy zaoferować innowacyjne podejście do kształcenia się. Stworzyliśmy jak dotąd niezwykle rozbudowany ekosystem, zgromadziliśmy mnóstwo ogólnodostępnych materiałów. Mamy platformę e-learningową z kursami, tzw. „trailheadami”: ścieżkami, które wyposażają w różne umiejętności – nie tylko typowo Salesforce’owe, ale także dotyczące zarządzania zespołem, skutecznej sprzedaży. To naprawdę morze możliwości.

K.K.D.: Ta baza wiedzy, portal Trailhead, zachęca do pogłębiania wiedzy w formie mini-testów. Wiedzę tę można transferować na zespół, przedstawiać dobre praktyki. Jednak potrzebne jest zaangażowanie po stronie klienta, by wziął odpowiedzialność i rzeczywiście skorzystał z tych możliwości. Wśród moich klientów mam takie historie, że Salesforce wręcz tworzy dla nich nowe ścieżki kariery, rozwoju – na tym etapie zaawansowania transferują wiedzę między firmami, wchodzi z swoją wiedzą w inne projekty Salesforce’owe, przekazując ją z perspektywy klienta. Ci specjaliści, którzy przechodzą na projekty od innych klientów i wspierają partnera są naprawdę na wagę złota.

K.K.D.: Na koniec dodam, że wymiana wiedzy musi absolutnie opierać się na konkretach – pokazały mi to spotkania z podlaskimi przedsiębiorcami i widzę, że potrzebujemy to sobie jeszcze wypracować. Wygląda na to, że transfer wiedzy okaże się w tym przypadku trochę odwrócony: to my w pierwszej kolejności będziemy musieli zainspirować klienta, by w ogóle chciał z nami porozmawiać.

*Wymiana wiedzy musi
absolutnie opierać się
na konkretach.*



TO WCALE NIE JEST TAKIE TRUDNE

AI w marketingu

Niektórzy przeklinają, niektórzy chwalą pod niebiosa. Inni z kolei już nie wyobrażają sobie pracy bez aktualnie dostępnych narzędzi AI. Dziś omówimy możliwości, ciekawe narzędzia, przeanalizujemy, czy warto AI implementować w działaniach działu marketingu Twojej firmy.

30

listopada 2022 roku pojawił się pierwszy publiczny dostęp do ChatGPT, bazującego na modelu językowym GPT (jeden z wielu LLM - large language models

- dostępnych na rynku). Tak, to był publiczny dostęp, ponieważ technologia już była wykorzystywana przez duże firmy od ponad 10 lat. Microsoft wykorzystywał ją do analizy behawioralnej użytkowników swoich produktów abonamentowych, by wiedzieć, kiedy zaproponować przedłużenie subskrypcji. Wieszcie głosili, że będą tysiące zwolnień, praca będzie się robić sama. Jak wygląda sytuacja w rzeczywistości po zaledwie półtora roku? Otóż bardzo dobrze, bez zwolnień. Przynajmniej w marketingu, bo na tej branży dziś się skupimy.



Zacząłbym jednak od prezentacji strony www, którą stworzył Financial Times we wrześniu 2023 roku. Zaznaczam, to wiedza dla tych, co lubią zgłębiać zagadnienia techniczne. Nie będziemy w tym artykule rozpakowywać tematu z ów strony na czynniki pierwsze. Niemniej, warto się zapoznać z nią, by wiedzieć, czym jest Generative AI.

Copywriting

Umówmy się, jeżeli firma nie inwestuje w copywriting i dystrybucję treści, to prędzej czy później obudzi się krok za konkurencją. Moje wieloletnie doświadczenie zawodowe potwierdza tę tezę. Znam przypadki, gdzie firma z 20-letnim doświadczeniem była przez konkurencję dogoniona w zaledwie 4 lata istnienia, bo ta druga zainwestowała w marketing i copywriting właśnie. Social media, SEO to teraz marketingowy elementarz i tak zwany „must have”. Istnieje wiele narzędzi do tworzenia treści. Wyprowadzając pytanie, czy treści tworzą się same? Tak i nie. Zależy, na jakiej jakości nam zależy. W moim odczuciu jeszcze długa droga przed nami i AI, by nie było konieczności sprawdzania

tekstów wygenerowanych przez jedno z narzędzi, o których zaraz wspomnę.

Jasper

Oprogramowanie stworzone na podstawie modelu językowego GPT-4. Główną intencją tego oprogramowania jest tworzenie tekstu, co jest niezwykle istotne w dobie pozyskiwania Klientów w Internecie. Jasper oferuje szereg ciekawych rozwiązań. To, co mnie urzekło najbardziej to zdefiniowanie głosu marki. Jasper oferuje nam aż 7000 znaków, byśmy precyzyjnie określili, jak ma pisać. Można tam zawrzeć takie informacje m.in. jak: archetypy marki, ton głosu, określić, do kogo kierowane są teksty - czy do osób początkujących, czy do osób na poziomie bardzo zaawansowanym, jaka ma być konstrukcja tekstu. Tutaj naprawdę „sky is the limit”. Zasadniczo moje spostrzeżenia pokazują, im więcej na początku włożymy pracy w „zdefiniowanie nas” w oczach narzędzia AI, tym lepsze jakościowo teksty uzyskamy. Oczywiście mamy tutaj też sporo szablonów. Tak, by nawet osoby początkujące w copywritingu się nie pogubiły. Między innymi są nimi: AIDA Framework, Generator paragrafów, przeredagowanie treści, napisanie tekstu wyjaśniającego zagadnienie, jak dziecku oraz wiele innych.

Ale jeżeli oczekujesz, że Jasper lub inne narzędzie do tworzenia treści, stworzy tekst, który nie wymaga sprawdzenia - to się zawiedziesz. Sprawdzaj. I to dwukrotnie! Narzędzie oceniam jako przydatne. W szczególności, jak generuje się dużo tekstów powyżej 3-4 tysięcy znaków.

Co do dłuższych tekstów, zdecydowanie lepiej jest generować paragrafy, niż cały tekst naraz. Z tym sobie radzi słabo, co zresztą potwierdza ich sam support. Ceny za Jaspiera zaczynają się już od 39 dolarów miesięcznie, a sam soft znajdziecie pod adresem [www: https://www.jasper.ai/](https://www.jasper.ai/)



Chat GPT-4

Tego narzędzia nie trzeba przedstawiać. Wprowadzenie interfejsu tego modelu językowego narobiło zamieszania na całym świecie. Prawie każdy zna, ale czy każdy korzystał? Spotkałem się z ogromną dozą mitomaństwa powiązanego z tym produktem. Strony www robią się same, teksty też, ba, nawet strategie marki. Jestem daleki od takich wniosków.

Samo narzędzie jest jednak imponujące. W szczególności po aktualizacji do wersji 4. Chat GPT4 jest dosłownie botem, z którym możemy nawiązać dialog i prosić go o stworzenie nam tabel, tekstów oraz analiz. To, co jest zdecydowanie godne uwagi, to fakt, że możemy go „nakarmić” wiedzą. Podobnie też jak w przypadku Jaspera, możemy ukierunkować Chata, jak ma pisać. Istnieje w nim rewelacyjna opcja tworzenia swoich chatów i dostosowania ich pod konkretne projekty. Plus możemy wgrać do niego swoje pliki, dzięki którym podniesie to znacząco jakość pracy naszego Chata GPT-4.

Grafika

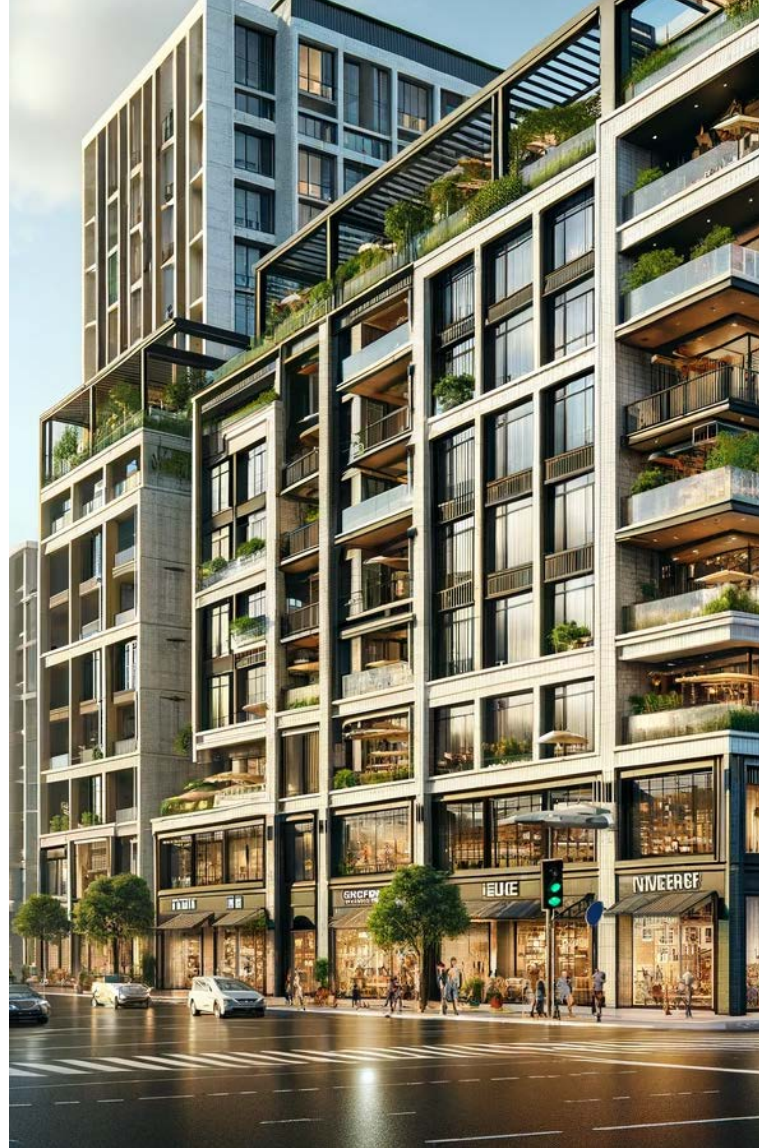
Nie każda firma od razu chce dużo inwestować w rozwiązania graficzne. I jest to dla mnie całkowicie zrozumiałe. Podobnie jak fakt, że do samych social mediów, czy do jakiegokolwiek innej dziedziny marketingu najpierw należy się przekonać. A czasami jest ciężko, jak na start trafiliśmy na niedowozącą agencję. Narzędzie AI związane z designem graficznym to rewelacyjne rozwiązanie na start. Prawie bezkosztowe. Abonament Chat GPT aktualnie startuje od kwot 20\$ miesięcznie, a w subskrypcji uwzględnione jest już narzędzie, które dokładniej przybliżę poniżej, to jest Chat GPT Dall-E 3 od OpenAI.

ChatGPT Dall-E 3

ChatGPT Dall-E 3 jest to narzędzie do tworzenia grafik na podstawie promptów, czyli poleceń i uwag przekazywanych modelowi językowemu. O promptach więcej w dalszej części artykułu. Po raz kolejny algorytm ten nie zastąpi designera. Praktycznie nie ma możliwości stworzenia dwóch takich samych kreacji, czy też kosmetycznych poprawek do tej, którą stworzyliśmy. Tutaj i tak będziemy się posługiwać - w razie potrzeby - wspomnianym designerem. Poniżej przykład, który ma przedstawić losowość i prawdopodobieństwo grafik tworzonych przez AI na przykładzie tego konkretnego narzędzia. Każda z trzech poniższych kreacji została stworzona jedna po drugiej, na podstawie tego samego promptu, który brzmi: „*Stwórz piękną wizualizację budynku mieszkalnego składającego się z 7 kondygnacji, który posiada na parterze pawilony handlowe. Chciałbym by grafika była utworzona w konwencji fotorealistic 3D.*”

To, z czym bardzo kiepsko sobie radzi Dall-E 3, to umieszczanie na stworzonych przez AI grafikach tekstów. Mam tutaj na myśli np. nazwę firmy, działu itp. Ale nie można całkowicie negować tego narzędzia. To, co mi się bardzo podoba to możliwość tworzenia grafik w konkretnym stylu. Pozwolę sobie tutaj przedstawić 3 portrety Mona Lisy. Każda w innym stylu. Prompty, które zostały wykorzystane do stworzenia tych grafik:

Stwórz jeden obraz prezentujący Mona Lisę w stylu pixar



„Stwórz piękną wizualizację budynku mieszkalnego składającego się z 7 kondygnacji, który posiada na parterze pawilony handlowe. Chciałbym by grafika była utworzona w konwencji fotorealistic 3D.”

Stwórz jeden obraz prezentujący Mona Lisę w stylu Ukiyo-e
Stwórz jeden obraz prezentujący Mona Lisę w stylu anime

Jak widać na tych grafikach, Dall-E poradził sobie doskonale. Mamy 3 różne wersje słynnego dzieła Leonarda Da Vinci. Interfejs użytkownika w Dall-E nie różni się absolutnie niczym w porównaniu do samego Chata GPT4.

Prompty

Pojawienie się AI w przestrzeni publicznej spowodowało również konieczność zapoznania się z nową nomenklaturą jak, chociażby słowo „prompt”. Nie jest to nic innego, jak komenda, którą definiujemy oraz przekazujemy do interfejsu narzędzia AI, z którego aktualnie korzystamy. Z tym, że prompt promptowi nierówny. Zasadniczo temat jest dość skomplikowany, ale po kolei. To, co bym sugerował, to nie uczyć się promptów na pamięć i wykorzystywać tych samych do wszelkich zagadnień, to największy błąd, jaki można poczynić. Sugerowałbym tutaj dużą dawkę eksperymentów oraz modyfikacji. Czasami należy narzędzia AI wręcz zmusić do zmiany trajektorii myślenia, wpisać komendę kompletnie z innej beczki i po chwili powrócić na nasz główny tor.

Nadanie roli/stanowiska

Teraz czas na kilka rad dotyczących promptów. Przedstawię je na przykładzie korzystania z narzędzia Chat GPT-4. Należy to ubrać w swego rodzaju ramy. Sposób pierwszy prezentuje



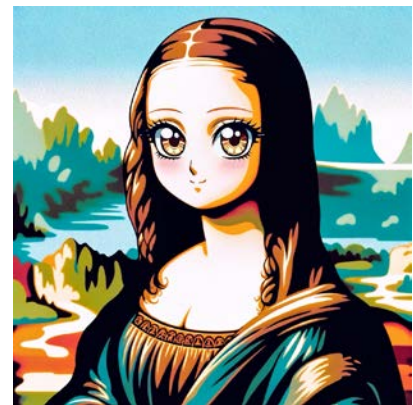
ieszkalnego składającego się z 7 kondygnacji, który posiada na parterze we. Chciałbym by grafika była utworzona w konwencji fotorealistic 3D."

poniżej. Określam go nadaniem stanowiska.

Przedstawiamy dla Chat GPT-4, w kogo ma się wcielić. Kim byłaby z założenia osoba, która odpowiadałaby nam na pytanie. Czy to profesor z Harvardu, czy mistrz ortografii itp. Tworzymy profil osoby. Im więcej szczegółów, tym lepiej. Chat wejdzie w rolę jak aktor.

Następnie pytamy się wprost Chat GPT-4, jakich informacji potrzebuje do promptu, by wygenerować nam precyzyjną odpowiedź. Na bazie informacji zwrotnej dopiero tworzymy finalny prompt i czekamy na wygenerowanie odpowiedzi. Zatem z początku promptujemy o wytyczne do promptu. Może się to wydawać nielogiczne, ale dzięki temu sprawimy, że finalna odpowiedź będzie znacznie lepsza jakościowo. Oczywiście, w finalnym prompcie określamy również format odpowiedzi - tekst, tabela, grafika.

Z kolei, jeżeli nie jesteśmy w stanie określić konkretnego stanowiska, czy roli osoby, która powinna nam odpowiedź udzielić, to pytamy się Chat GPT-4 o wygenerowanie jej. W naszym obowiązku jest precyzyjne opisanie, czego finalnie będziemy potrzebować.



"Stwórz jeden obraz prezentujący Mona Lisę w stylu pixar, Ukiyo-e i anime"

Nakarmić Chat-GPT4

Kolejnym sposobem jest „nakarmienie” Chatu danymi. podanie kontekstu. Może to być plik PDF, link do strony www, przekopiowanie danych po prostu do Chata GPT-4. Następnie określenie kontekstu: dlaczego, komu, w jakiej

formie i czego potrzebujemy. Tutaj dyskusja może chwilę zająć. Warto Chat zapytywać, czy rozumie, czy potrzebuje więcej danych i uwzględnić, że bardzo nam zależy na precyzyjnej odpowiedzi. Dopiero gdy Chat pozna pełen kontekst - przechodzimy do formułowania promptu. Tutaj też może zająć to chwilę, ponieważ też warto zastosować metodę opisaną powyżej, to jest: dopytać, czego potrzebuje do stworzenia doskonałego zapytania. Sam niejednokrotnie się złapałem na tym, że pewnej oczywistej i kluczowej informacji nie zawarłem w prompcie i sam Chat mi o tym przypomniał.

Metod na tworzenie promptów jest bardzo wiele. Oczywiście nie ma jednej skutecznej metody z myślą o wszystkich branżach. Podobnie jak z tworzeniem kampanii reklamowych na Facebooku, czy w Google. Należy sporo testować i kombinować. Im prostsze zapytanie, tym słabszy efekt uzyskamy. Niemniej jednak jest to zagadnienie na odrębne, całoniedniowe szkolenie.



WOJCIECH BIENDZIO
właściciel agencji social mediowej
Bien Agencja

związany z marketingiem internetowym od ponad 13 lat. Wraz z zespołem tworzy strategię obecności firm w mediach społecznościowych oraz projektuje i prowadzi efektywne kampanie reklamowe. Przeszkolił z zakresu komunikacji i reklamy na Facebooku ponad 300 firm. Wykładowca MBA w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Białymstoku. Szkoleniowiec i autor artykułów branżowych dla topowych pism dla marketerów w Polsce.

NIS2 – CO OZNACZA DLA TWOJEJ FIRMY?

Bezpieczni w sieci

Od 18 października 2024 r. w Polsce będzie obowiązywać nowa dyrektywa NIS2, która ma na celu dalsze wzmocnienie bezpieczeństwa sieci i systemów informacyjnych w Unii Europejskiej. Podpowiadamy, co to oznacza dla podlaskich firm i jak się przygotować do tej istotnej zmiany w przestrzeni cyfrowej.

Od 2018 roku w Polsce obowiązujące przepisy dotyczące cyberbezpieczeństwa definiuje KSC - Krajowy System Cyberbezpieczeństwa, który stanowi odpowiedź na globalne wyzwania związane z ochroną przed zagrożeniami w cyberprzestrzeni. Jest to kompleksowy system, który ma za zadanie chronić infrastrukturę krytyczną i zapewniać bezpieczeństwo cyfrowe przedsiębiorstw i obywateli. Był on odpowiedzią na unijną dyrektywę NIS. System ten ma za zadanie koordynować działania na rzecz bezpieczeństwa cybernetycznego w Polsce, łącząc wysiłki organów administracji publicznej, operatorów usług kluczowych, dostawców usług cyfrowych oraz innych podmiotów zainteresowanych zwiększeniem poziomu bezpieczeństwa cyfrowego.

KSC określa, jakie podmioty są uznawane za operatorów usług kluczowych oraz dostawców usług cyfrowych, nakładając na nich szereg obowiązków. Do najważniejszych należy zaliczyć obowiązek zarządzania ryzykiem cybernetycznym, regularnego raportowania incydentów bezpieczeństwa, a także wdrażanie odpowiednich środków technicznych i organizacyjnych w celu zapewnienia wysokiego poziomu bezpieczeństwa cyfrowego.

Cyberprzestrzeń jest dynamicznie zmieniającym się środowiskiem, co wymaga ciągłego dostosowywania strategii i narzędzi stosowanych w ramach KSC. Dlatego w 2022 roku Unia Europejska przyjęła dyrektywę NIS2, która wprowadza nowe wymagania dla podmiotów kluczowych oraz rozszerza zakres obowiązków dotyczących zarządzania ryzykiem i zgłaszania incydentów w przestrzeni cyfrowej, a do 17 października 2024 wszystkie kraje członkowskie mają czas na implementację nowych przepisów.

Co to jest NIS2?

Dyrektywa NIS2 to zaktualizowana i rozszerzona wersja pierwotnej dyrektywy NIS (Dyrektywy o Bezpieczeństwie Sieci i Systemów Informacyjnych), która była kamieniem milowym w ujednolicaniu podejścia do cyberbezpieczeństwa w państwach członkowskich. NIS2 wprowadza szereg zmian i nowych wymagań, mających na celu wzmocnienie odporności UE na cyberzagrożenia i zwiększenie bezpieczeństwa sieci oraz systemów informacyjnych. Niestety, przeprowadzając audyty bezpieczeństwa, wiemy, że większość dużych przedsiębiorstw nie jest przygotowana na wejście dyrektywy, a teoretycznie przepisy zaczną obowiązywać od 18 października 2024 r.

Kluczowe zmiany

- 
1. **Więcej przedsiębiorstw objętych dyrektywą:** NIS2 obejmuje więcej sektorów, w tym dostawców usług cyfrowych, sektor energetyczny, transport, bankowość, infrastrukturę krytyczną oraz sektor zdrowia. Wprowadza to nowe obowiązki dla szerokiego spektrum organizacji, od kluczowych dostawców usług cyfrowych po małe i średnie przedsiębiorstwa.
 2. **Wyższe wymagania bezpieczeństwa:** Dyrektywa wprowadza bardziej rygorystyczne wymagania dotyczące zarządzania ryzykiem cybernetycznym oraz zgłaszania incydentów bezpieczeństwa. Podmioty będą musiały stosować środki zapewniające wyższy poziom bezpieczeństwa i szybsze reagowanie na incydenty.
 3. **Obowiązek zgłaszania incydentów:** Firmy będą zobowiązane do zgłaszania poważnych incydentów bezpieczeństwa w określonym, krótkim czasie.
 4. **Sankcje za nieprzestrzeganie przepisów:** NIS2 przewiduje surowe kary za niedostosowanie się do wymogów, w tym wysokie grzywny do 10 mln euro lub 2% całkowitego rocznego światowego obrotu.

Co to oznacza dla Twojej firmy?

1. **Konieczność przeglądu i ulepszenia systemów bezpieczeństwa:** Twoja firma będzie musiała zainwestować w lepsze zabezpieczenia cyfrowe i systemy monitorowania, aby zapewnić zgodność z NIS2.
2. **Szkolenie pracowników:** Wiedza i świadomość pracowników na temat bezpieczeństwa cybernetycznego staną się kluczowe.
3. **Planowanie reakcji na incydenty:** Firmy będą musiały opracować lub zaktualizować plany reagowania na incydenty bezpieczeństwa.
4. **Regularna ocena ryzyka:** Konieczność ciągłej oceny zagrożeń i aktualizacji środków bezpieczeństwa.

Dla Twojej firmy oznacza to konieczność dostosowania się do nowych wymogów, co może wiązać się z dodatkowymi kosztami i wysiłkiem. Jednakże, zwiększenie poziomu bezpieczeństwa ma na celu ochronę przed rosnącymi zagrożeniami w cyberprzestrzeni, co w dłuższej perspektywie może przynieść korzyści, takie jak zwiększenie zaufania klientów i ochrona przed kosztownymi naruszeniami danych.

Dlaczego warto być przygotowanym na NIS2

Przygotowanie się do NIS2 to nie tylko kwestia zgodności z prawem, ale także inwestycja w przyszłość Twojej firmy. Cyberataki stają się coraz bardziej zaawansowane i częste, a koszty związane z naruszeniami danych mogą być ogromne, zarówno finansowo, jak i wizerunkowo. Dostosowanie się do wymogów NIS2 pomoże zminimalizować te ryzyka.

Jak się przygotować?

- 1. Przeprowadź audyt bezpieczeństwa:** To proces, który pozwala na identyfikację i ocenę potencjalnych słabych punktów w infrastrukturze IT firmy. Powinien obejmować ocenę aktualnego stanu zabezpieczeń, analizę ryzyka dla danych, aplikacji, sieci oraz urządzeń końcowych. Należy także zweryfikować procedury dostępu do systemów i danych. Audyt powinien być przeprowadzany przez ekspertów w dziedzinie cyberbezpieczeństwa. Po przeprowadzeniu audytu konieczne jest opracowanie szczegółowego planu działań naprawczych, który może obejmować aktualizację oprogramowania, wzmocnienie polityk bezpieczeństwa i przeprowadzenie testów systemów pod kątem odporności na ataki.
- 2. Zainwestuj w technologie i szkolenia:** Inwestycje w nowoczesne technologie bezpieczeństwa i regularne szkolenia pracowników to niezbędne elementy strategii cyberbezpieczeństwa. Nowe technologie, takie jak zaawansowane systemy wykrywania i reagowania na incydenty (EDR), szyfrowanie danych, czy autentykacja wieloskładnikowa, mogą znacząco poprawić poziom ochrony przed cyberatakami. Szkolenia personelu są równie ważne, ponieważ pracownicy często stanowią pierwszą linię obrony przed atakami socjotechnicznymi. Programy szkoleniowe powinny obejmować zagadnienia dotyczące bezpiecznego korzystania z poczty elektronicznej, rozpoznawania phishingu, bezpiecznego tworzenia i przechowywania haseł oraz postępowania w przypadku podejrzeń naruszenia bezpieczeństwa.
- 3. Opracuj strategię reagowania na incydenty:** Posiadanie skutecznej strategii reagowania na incydenty jest niezbędne dla minimalizacji skutków ataku cybernetycznego. Strategia ta powinna określać, jak organizacja będzie identyfikować, klasyfikować, reagować i odzyskiwać po incydencie bezpieczeństwa. Kluczowym elementem jest Disaster Recovery Plan (DRP), który zawiera kroki niezbędne do szybkiego przywrócenia funkcjonowania firmy. Plan DRP powinien uwzględniać backupy danych, procedury przywracania systemów oraz komunikację kryzysową. Ważne jest, aby wszystkie osoby w organizacji znały swoje role i obowiązki w ramach planu, a także regularnie przeprowadzać symulacje i ćwiczenia awaryjne, by zapewnić jego skuteczność.
- 4. Monitoruj zmiany w przepisach:** Zmiany w przepisach, szczególnie te wynikające z wprowadzenia NIS2, mogą mieć duży wpływ na sposób, w jaki organizacje muszą zarządzać bezpieczeństwem cyfrowym. Ważne jest, aby na bieżąco śledzić i rozumieć te zmiany, co pozwala na dostosowanie praktyk i procesów zgodnie z nowymi wymaganiami. Firmy powinny mieć wyznaczoną osobę lub zespół odpowiedzialny za zgodność z przepisami, który będzie śledził aktualizacje i rekomendował zmiany w politykach i procedurach.

W obliczu dynamicznie zmieniającego się świata cyfrowego, firmy, które potrafią adaptować się do nowych regulacji, takich jak NIS2, nie tylko zabezpieczają się przed potencjalnymi zagrożeniami, ale także zyskują przewagę konkurencyjną.

Przygotowanie do NIS2 to nie tylko kwestia spełnienia wymogów prawnych, ale również strategiczne podejście do zarządzania ryzykiem cyfrowym i budowania zaufania wśród klientów i partnerów biznesowych.

Dlatego też, NIS2 powinno być postrzegane jako integralna część strategii rozwoju i bezpieczeństwa Twojej firmy. Współpraca z ekspertami ds. cyberbezpieczeństwa, inwestowanie w nowoczesne technologie zabezpieczające oraz edukacja pracowników to kluczowe elementy, które pozwolą Twojej firmie nie tylko sprostać wymaganiom NIS2, ale również wykorzystać je do wzrostu i rozwoju.

Jako liderzy biznesowi, mamy obowiązek nie tylko chronić nasze firmy, ale także przyczynić się do budowania bezpieczniejszej przestrzeni cyfrowej dla wszystkich.



GRZEGORZ POWICHROWSKI
Prezes Zarządu CPTI Sp. z o.o.

Z informatyką jest związany prawie od 20 lat. Cyberbezpieczeństwem oraz informatyką śledczą zajmuje się od ponad 6 lat. W tym okresie zabezpieczył wiele firm przed cyberprzestępcami. Wielokrotnie pomagał też osobom prywatnym przy odzyskiwaniu swojej tożsamości w internecie. Przeprowadził ponad 80 audytów bezpieczeństwa w firmach i instytucjach. Jest pasjonatem elektroniki i informatyki.



ROZMOWY O PRZYSZŁOŚCI

Fundacja rodzinna – kiedy warto ją utworzyć?

Fundacja rodzinna jest bardzo ciekawą propozycją dla polskich firm rodzinnych i może być jedną z kluczowych instytucji wzmacniających polski biznes w najbliższych latach. A w połączeniu z wypracowaną w gronie rodziny strategią właścicielską, może stanowić doskonały fundament polskich, wielopokoleniowych firm rodzinnych.

Fundacja rodzinna ma trzy cechy, których łącznie nie posiada żaden inny podmiot w Polsce. Po pierwsze, aktywa wniesione przez fundatora do fundacji „wychodzą” z jego majątku i stają się własnością fundacji. Wskutek tego fundator zyskuje elastyczność w zakresie ochrony mienia oraz sukcesji własności. Fundator nie odpowiada za zobowiązania fundacji, a sama fundacja nie odpowiada za zobowiązania fundatora powstałe po wniesieniu aktywów do fundacji, z wyjątkiem zobowiązań alimentacyjnych. Jednocześnie w razie śmierci fundatora aktywa znajdujące się w fundacji nie podlegają dziedziczeniu, ale przez 10 lat od daty wniesienia aktywów istnieje jeszcze roszczenie najbliższej rodziny wobec fundacji o zachówek.

Po drugie fundator ma szerokie uprawnienia do określenia zasad funkcjonowania fundacji oraz spełniania przez nią świadczeń na rzecz jej beneficjentów. Daje to fundatorowi elastyczność w zakresie sukcesji władzy. Przykładowo fundator określa, kto za jego życia oraz po jego śmierci zasiada w zarządzie fundacji – czy są to osoby z rodziny, czy zewnętrzni menedżerowie, kto wyraża kontrolną zgodę w imieniu rodziny na określone działania zarządu oraz czy świadczenia na rzecz beneficjentów są z góry określone, czy też wskazany jest organ, który dopiero decyduje, czy dane świadczenie spełnić.

Po trzecie beneficjentami fundacji może być sam fundator oraz jego rodzina. Daje to dużą elastyczność w zakresie dbania o najbliższych zarówno w sytuacjach bieżących, w razie zagrożenia życia lub zdrowia i dokonywania przez członków rodziny inwestycji wymagających dofinansowania kapitałowego lub dłużnego ze strony fundacji rodzinnej, pełniącej funkcję „banku rodzinnego”. Fundacja co do zasady może reinwestować cały zysk wygenerowany przez jej aktywa, a to dlatego, że w zakresie określonym w ustawie dochody fundacji są zwolnione z opodatkowania CIT. Fundacja płaci 15% CIT dopiero w momencie spełnienia świadczenia na rzecz beneficjenta i to tylko od wartości tego świadczenia.

Korzyści z posiadania fundacji

Ze względu na jej cechy charakterystyczne, fundacja rodzinna stała się preferowanym wyborem, z którego chętnie korzystają różne grupy przedsiębiorców. Jedną z nich są założyciele firm, którzy mają małoletnie dzieci. Wniesienie aktywów do fundacji chroni małoletnie dzieci przed dziedziczeniem istotnego majątku i pozwala na wskazanie zaufanych menedżerów, którzy – do czasu osiągnięcia przez dzieci wskazanego wieku – będą dbać o majątek rodzinny.

Kolejna grupa to firmy rodzinne, których założyciele mają dzieci zarówno aktywnie zaangażowane w firmie, jak i te nie uczestniczące w biznesie. Przeniesienie firmy rodzinnej

do fundacji pozwala zapobiec „podziałowi dzielnicowemu” – cała firma pozostaje w jednym ręku, nie ma ryzyka jej podziału, sprzedaży, itp.; jednocześnie aktywni członkowie rodziny mogą być zarządcami tego majątku, a pasywni mogą wyrażać zgody na określone nadzwyczajne czynności – dywidenda, sprzedaż, obciążenie majątku; obie grupy mogą mieć określone świadczenia jako beneficjenci fundacji. Wśród przedsiębiorców zainteresowanych fundacjami rodzinnymi są także ci, którzy angażują się osobiście w przedsięwzięcia o podwyższonym ryzyku. Fundacja nie będzie odpowiadać za zobowiązania osobiste fundatora związane z prowadzoną przez niego działalnością, o ile aktywa zostały wniesione do fundacji przed powstaniem tych zobowiązań; dzięki temu fundator tworzy „żelazną rezerwę” i we własnej działalności biznesowej ryzykuje wyłącznie aktywami pozostałymi w jego osobistym majątku.

**W CIĄGU
OSTATNICH
OŚMIU MIESIĘCY
POLSCY
PRZEDSIĘBIORCY
ZAŁOŻYLI JUŻ
PONAD 800
FUNDACJI
RODZINNYCH.
CO MIESIĄC
PRZYBYWA OK.
70-100 NOWYCH.**

Kolejną grupą przedsiębiorców są właściciele zdywersyfikowanych aktywów szukający elastycznej platformy inwestycyjnej, mającej stanowić „żelazną rezerwę” na pokolenia. Fundacja staje się wygodnym wehikułem inwestycyjnym i reinwestycyjnym – fundator określa politykę inwestycyjną fundacji, wskazując, w jakie klasy aktywów fundacja dziś oraz po śmierci fundatora może, a w jakie nie ma inwestować. Statut fundacji i lista beneficjentów określają, czy świadczenia na rzecz beneficjentów są spełniane wyłącznie z zysku fundacji, czy też również z majątku fundacji (poprzez jego częściową sprzedaż). Większość aktywności inwestycyjnej fundacji jest zwolniona z CIT do czasu dystrybucji świadczeń na rzecz beneficjentów, co zwiększa potencjał inwestycyjny fundacji i pozwala w ten sposób budować polskich czempionów gospodarki.

Jakie rozwiązania

Polska fundacja rodzinna istnieje od 22 maja 2023 r. Choć instytucja ta zyskała szybko dużą popularność, to część przedsiębiorców podnosi kwestię stabilności prawa w Polsce, w szczególności w kontekście budowania rozwiązań sukcesyjnych na pokolenia. Z tego względu, oraz wobec braku takiego rozwiązania przed majem 2023 r., polscy przedsiębiorcy często sięgali po rozwiązania zagraniczne. Fundacje rodzinne założone przez polskich biznesmenów istnieją w takich krajach jak Austria, Holandia, Liechtenstein, Luksemburg czy Malta od wielu lat. Stąd powstaje pytanie, czy warto korzystać z polskiego rozwiązania, które dopiero powstało, czy skorzystać z bardziej okrzepłych instytucji prawnych w jednym ze wskazanych powyżej krajów?

Wspierając polskich przedsiębiorców przy zakładaniu i funkcjonowaniu zagranicznych fundacji rodzinnych identyfikujemy następujące kwestie, które należy wziąć pod uwagę przy takiej decyzji. Bliskość geograficzna, więzy rodziny z danym krajem, rating kraju i uwarunkowania

geopolityczne; trwałość instytucji fundacji w danym kraju i stabilność prawa (w tym prawa podatkowego); jakość i wiarygodność dostawców i ich koszty; obciążenia podatkowe związane z tworzeniem i funkcjonowaniem struktury, w tym na przepływach od fundatorów do fundacji oraz z fundacji do beneficjentów; prawnie dopuszczalną i faktyczny poziom kontroli fundatora/rodziny nad fundacją i wynikające z tego poczucie bezpieczeństwa majątkowego rodziny; doświadczenia innych polskich przedsiębiorców z danym krajem oraz z funkcjonowaniem fundacji rodzinnych posiadających polskie aktywa biznesowe.

Rozmowy o przyszłości

W trakcie tworzenia fundacji rodzinnych, w szczególności przy wspólnej pracy z fundatorami i ich członkami rodzin nad statutem fundacji, listą beneficjentów i polityką inwestycyjną poruszamy szereg kwestii z zakresu planowania sukcesji. Wymaga to odpowiedzenia sobie na szereg pytań: jaką jesteśmy firmą dziś, a jaką będziemy „jutro”? Kto określa strategię/kierunek rozwoju firmy dziś, a kto powinien to robić w przyszłości? Kto z rodziny uczestniczy w firmie aktywnie, kto pasywnie i na jakich zasadach? Czego członkowie rodziny mogą oczekiwać od firmy? Jakie zasady i wartości obowiązują w danej rodzinie i jak to się przekłada na funkcjonowanie firmy? Jak członkowie rodziny będą

ze sobą współpracować i podejmować kluczowe decyzje w kolejnych pokoleniach? Jak zadbać zarówno o aktywnych, jak i pasywnych w biznesie członków rodziny, żeby ci pierwsi nie czuli się wykorzystani, a drudzy pomijani?

Wyłącznie od fundatorów i członków ich rodzin zależy, czy tematy te zostaną potraktowane „po łebkach”, bo „chcemy mieć szybko utworzoną fundację”, czy też tworzenie fundacji będzie czasem do pogłębionej refleksji na te tematy. Czasami pretekstem do rozmów o sukcesji jest chęć założenia fundacji, a w trakcie prac nad fundacją okazuje się, że tak naprawdę kluczowe wyzwania w danej firmie rodzinnej nie będą zaadresowane przez samo powołanie fundacji. Wówczas część przedsiębiorców „podejmuje rękawicę” i rozpoczyna z nami szerszy proces sukcesji, wstrzymując decyzję o utworzeniu fundacji do czasu zakończenia warsztatów rodzinnych. Warto pamiętać, że zaproszenie rodziny do dyskusji o przyszłości firmy i rozpoczęcie planowania sukcesji niekoniecznie oznacza szybkie zmiany w firmie. Często okazuje się, że plan sukcesji to międzypokoleniowe ustalenia w zakresie ewolucji biznesu rodzinnego, rozłożone na lata. Kluczowe jest jednak, aby rozpocząć dialog i aby wszystkie zaangażowane strony miały jasność co do obranego kierunku, bo niewiedza i stan zawieszenia mogą rodzić frustrację i konflikty.



Więcej nt. sukcesji: <https://bit.ly/3U5k5aS>



JACEK PAWŁOWSKI,
radca prawny, doradca sukcesyjny,
Partner PwC Legal Polska

Jacek Pawłowski od 20 lat doradza firmom rodzinnym. Jest radcą prawnym i Partnerem w kancelarii PwC Legal. W PwC od 2009 r. Wcześniej pracował z największymi kancelariami prawnymi w Polsce (Poznań i Warszawa). W prestiżowym rankingu kancelarii prawniczych Rzeczypospolitej w 2019 r., 2021 i 2022 r. Jacek został wskazany jako Lider w kategorii Doradztwo Prywatnym Klientom (indywidualnie jako najlepszy prawnik oraz zbiorowo zespół PwC Legal jako najlepsza kancelaria). Jacek planował i wdrażał szereg projektów sukcesyjnych, w tym dla prywatnych klientów znajdujących się w grupie 100 najbogatszych Polaków i Polek. Obecnie zaangażowany w ponad 10 projektów sukcesyjnych, łączna wartość aktywów przekracza 20 mld PLN.



EWELINA GRZELAK,
doradca firm rodzinnych,
Dyrektor PwC Advisory

Ewelina ma 20 lat doświadczenia we współpracy z firmami rodzinnymi w Polsce i za granicą. Zajmuje się wsparciem w zakresie rozwoju przedsiębiorstw oraz sukcesji w polskich firmach. Pracuje wspólnie z założycielami i ich rodzinami nad zaplanowaniem strategii właścicielskiej, czyli wypracowaniem wspólnej wizji przyszłości firmy, ról rodziny w jej dalszym rozwoju oraz zasad komunikacji i współpracy w firmie. Ewelina jest certyfikowanym coachem International Coach Federation. Ewelina odpowiada również za działania PwC w województwach podlaskim, współpracuje z lokalnymi firmami, prowadzi liczne warsztaty i szkolenia dla przedsiębiorców rodzinnych.

SPRAW ZWIĄZANYCH Z UMOWAMI WALUTOWYMI JEST NADAL SPORO

Wiedza i doświadczenie to podstawa

Każda sytuacja klienta jest inna, dlatego pozew powinien być indywidualnie uszyty, zgodnie z potrzebami – mówi adwokat Dorota Tumkiewicz

Jest Pani określana pseudonimem “Pani Franek”. Dlaczego?

Ten żartobliwy pseudonim nadali mi klienci, którym prowadzę sprawy frankowe. Sama też jestem frankowiczką, a właściwie adwokatką – frankowiczką.

Kim są frankowicze?

Nazwą tą popularnie określa się osoby, które w latach 2004–2011 zaciągały kredyty walutowe (m.in. CHF, euro i dolary). Banki chętnie je proponowały twierdząc, że klienci nie mają zdolności kredytowej w PLN. Najwięcej kredytów walutowych udzielił PKO BP, Kredyt Bank, Ge Money Bank, Millennium, Raiffeisen i Multibank.

Dlaczego tak dużo mówi się o wygranych przez frankowiczów sprawa sądowych przeciwko bankom?

Ponieważ od 2011 r. wiemy, że część umów walutowych jest wadliwa. Wada polega na przeliczaniu kredytu z zastosowaniem kursu waluty obcej (m.in. CHF, dolara, euro). Potwierdzają to wyroki sądów polskich i Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej. Daje to szansę na ochronę praw konsumentów, czyli frankowiczów.

Czy każda umowa kredytu jest wadliwa?

Nie, ponieważ część banków miała prawidłowe umowy i nie mogą one zostać uznane za wadliwe.

A jakie są skutki wadliwej umowy?

Umowa taka nie powinna pojawić się w obrocie prawnym. Oznacza to, że klient oddaje do banku tylko to co dostał, czyli wyłącznie kapitał, bez odsetek i prowizji. Jeżeli zapłacił już więcej, to bank zwróci mu nadpłatę.

Czy taka sytuacja zdarzyła się w Pani praktyce zawodowej?

Owszem, wielokrotnie. Największa odzyskana przez moją kancelarię kwota od banku przekraczała 600.000 PLN.

Czy nieważność umowy jest z mocy prawa? Czy wystarczy sprawdzić, że umowa ma wady i od razu można nie płacić kredytu?

Polskie prawo nie przewiduje samodzielnego i jednostronnego ustalania nieważności stosunku prawnego. Oznacza to, że potrzebujemy zgody sądu na rozliczenie się bankiem wyłącznie z kapitału, bez odsetek i prowizji.

Jak wygląda to w praktyce? Co powinniśmy najpierw zrobić?

Pamiętajmy, że dokumenty bankowe są sporządzane specyficznym prawniczym językiem. Warto zatem udać się do doświadczonego prawnika specjalizującego się w prowadzeniu spraw frankowych, który pomoże odszyfrować trudne zapisy i oceni, czy umowa ma wady oraz czy jest szansa na wygranie sprawy w sądzie.

Na co zwrócić szczególną uwagę przy wyborze prawnika albo kancelarii?

Coraz więcej firm oferuje usługi w zakresie prowadzenia spraw frankowych. Należy jednak zachować szczególną ostrożność oraz staranność w wyborze kancelarii, której powierzymy prowadzenie sprawy. Proszę pamiętać, że chodzi o zobowiązania kredytowe, które od lat obciążają budżet domowy, a także wpływają na brak poczucia stabilności życiowej. Raczej sugeruję wystrzegać się osób, które dzwonią z nieznanego źródła i proponują prowadzenie spraw w sądzie. Zawsze zastanawiam się, skąd te osoby



mają telefonu do klientów banku.

Czy doświadczenie prawnika i kancelarii jest ważne?

Poszukując odpowiedniej kancelarii należy zwrócić uwagę na doświadczenie, ilość prowadzonych przez nich spraw, jak i okres, od którego kancelaria prowadzi tego typu sprawy. Ważna jest też specjalizacja z zakresu prawa bankowego, które stanowi trudny fragment materii prawnej. Dodatkowo pomocne jest również zapytanie wśród znajomych o osobę godną zaufania, sprawdzoną i odpowiedzialną. W województwie podlaskim co najmniej kilka tysięcy frankowiczów zaczęło swoje sprawy frankowe i są w stanie polecić dobrego prawnika.

Dlaczego sprawy frankowe są skomplikowane i mało jest dobrych prawników specjalizujących się w prowadzeniu tego typu postępowań?

Sprawy frankowe są bardzo trudne. Często drobny szczegół, z pozoru niemający znaczenia, w oczach doświadczonego prawnika może przechylić szalę zwycięstwa na właściwą stronę. Dlatego istotne jest doświadczenie praktyczne oraz wiedza merytoryczna, żeby wyłapać ewentualne przeszkody w prowadzeniu sprawy. W ciągu ostatnich 7 lat prowadzenia spraw frankowych dostrzegam znaczną ewaluację wyroków sądowych. Podobnie jest z treścią roszczeń, z którymi musimy zgłosić się do banku. Proszę pamiętać, że każda sytuacja jest inna, dlatego pozew do sądu powinien zostać „uszyty” na miarę, zgodnie z potrzebami klienta.

Jaki jest dalszy etap, który następuje po wyborze kancelarii prawnej?

Dalszy etap to wybranie właściwej strategii, w celu wygrania sprawy sądowej.

A jak wygląda to w Pani praktyce?

W pierwszej kolejności, po zapoznaniu się z treścią umowy określłam, czy umowa faktycznie ma wady i czy można z nią pójść do sądu. Jeżeli natomiast weryfikacja jest pozytywna, to przedstawiam klientowi matematyczne wyliczenia korzyści finansowych, jakie można osiągnąć prowadząc sprawę. W tym zakresie opieram się na dokumentach dostarczonych z banku o stanie spłaty kredytu. Następnie składam pozew i rozpoczyna się etap postępowania przed sądem.

Jak długo to może trwać? I jak sytuacja wygląda na Podlasiu?

Sprawy sądowe trwają od kilku do kilkunastu miesięcy, ale zdarzają się nawet i dwa i trzy lata. I tu mam dobrą wiadomość: podlaskie sądy są jednymi z najszybciej działających sądów w Polsce.

Jakie są koszty prowadzenia sprawy sądowej?

Koszty składają się w zasadzie z dwóch części: pierwsza z nich to opłata bezpośrednio dla sądu (1.000 zł), zaś druga część to honorarium dla kancelarii prawnej, ustalone już bezpośrednio z prawnikiem.

Co dalej dzieje się po zakończonej sprawie sądowej?

Po wyroku sądowym pomagam klientom rozliczyć się z bankiem, czyli ustalić kwotę, którą bank ma zwrócić albo którą klienta ma dopłacić do banku. Jest to też moment, w którym pomagam wykreślić hipotekę.

A potem?

A potem to jak w bajce: żyć długo i szczęśliwie. I tego życzę wszystkim frankowiczom, zwłaszcza tym, którzy wahają się, czy warto. Spokój wewnętrzny, poczucie stabilizacji po pozbyciu się kredytu są naprawdę bardzo ważne. Ja, jako frankowiczka mogę śmiało odpowiedzieć: warto.

Dziękujemy za rozmowę.



DOROTA TUMKIEWICZ
Kancelaria Adwokacka w Białymstoku
przy ul. Legionowej 28 lok. 201,
tel. 85 742 01 37,
sekretariat.tumkiewicz@gmail.com

Odpowiedzialność pracodawcy za mobbing

W roku 2004 (nowelą z roku 2003) do kodeksu pracy dodano przepis art. 94(3) kp. Jest to bardzo ważny przepis, gdyż w dużej mierze ogranicza swobodę działania lub zachowania się w miejscu pracy. Ogranicza w sensie pozytywnym, gdyż odnosi się tylko do zachowania lub zaniechania, o charakterze negatywnym.

Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy

Zgodnie z 94.(3) par. 1 kp, **pracodawca jest zobowiązany przeciwdziałać mobbingowi**. To pozornie proste zdanie nastręcza w praktyce wiele problemów. Wymaga od konkretnej osoby, osoby stosującej prawo, czy też będącej odpowiedzialnym/odpowiedzialną za sprawy personalne lub będącej reprezentantem pracodawcy, np. członek zarządu czy też przedsiębiorca prowadzący jednoosobową działalność, wiedzy o tym, czym jest mobbing i na czym polega przeciwdziałanie. Aby odpowiedzieć na to pytanie, wymagana jest relatywnie spora wiedza z zakresu prawa pracy. Dlaczego? Odpowiedź jest prosta. Definicja mobbingu jest definicją złożoną, a co najważniejsze jest definicją wyrażoną wskazaną w kodeksie pracy. A zatem jesteśmy zobowiązani do jej stosowania. Nieistotna jest zatem definicja, którą styszymy w różnych środkach przekazu. Na potrzeby prawne obowiązuje nas definicja kodeksowa.

Definicja mobbingu

Zgodnie z art. 94(3) par. 2 kp mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Jak widzimy, definicja ta jest trudną do natychmiastowego zapamiętania, ale i zrozumienia. Zacznijmy więc od początku.

Mobbingiem jest działanie lub zachowanie dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi. Nie obejmuje więc osób zatrudnionych np. na podstawie umów

cywilno-prawnych. Nie oznacza to jednak, że nie możemy – ba, nawet powinniśmy – przyjaznym miejscem pracy obejmować nie tylko pracowników, ale również te osoby, które pracownikami nie są, a wykonują czynności w tym samym miejscu pracy. Ponadto, osoby nie będące pracownikami mogą skorzystać z przepisów kodeksu cywilnego np. w zakresie ochrony dóbr osobistych. Z pierwszej części zdania możemy odkodować, że chodzi o nie tylko działania, ale i zachowania. O ile działanie wymaga od nas pewnej aktywności np. gesty, język lub treść korespondencji, o tyle zachowanie może ograniczać się do np. braku aktywności, np. permanentne nieodpowiadanie na dzień dobry lub unikanie kontaktu z określoną osobą.

Z dalszej części definicji dowiadujemy się, że aby mówić o mobbingu działanie lub zachowanie musi być uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniem pracownika. Początkowo zastanawiano się, co należy rozumieć przez określenie „długotrwałe”. Czy chodzi o dni, tygodnie, a może miesiące działania? Definicja kodeksowa mobbingu (art. 94 § 2 KP) nie określa granic czasowych ani częstotliwości występowania zachowań kwalifikowanych jako mobbing. Wynika z niej jednak bezsprzecznie, że nie wystarczy jednokrotne lub kilkakrotne stosowanie mobbingu w krótkim okresie, gdyż cechą go wyróżniającą jest uporczywe i długotrwałe nękanie lub zastraszanie pracownika. W judykaturze przyjęto, że długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika w rozumieniu art. 94 § 2 KP musi być rozpatrywana w sposób zindywidualizowany i uwzględniać okoliczności konkretnego przypadku. Nie jest zatem możliwe sztywne wskazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu. Jednocześnie w jednym z ostatnich orzeczeń Sąd Najwyższy przyjął, że przy dużej intensywności nękania lub zastraszania pracownika, nie można wykluczyć, że wystarczający może być okres 5 tygodni, zwłaszcza, gdy dotyczy osoby o subtelnej psychice. Długotrwałość zachowań uznawanych za mobbing należy rozpatrywać jednocześnie z ich uporczywością, która rozumiana jest jako znaczne nasilenie złej woli ze strony mobbera. Uporczywość oznacza rozciągnięte w czasie, stale powtarzane i nieuchronnie (z punktu widzenia ofiary)

zachowania, które są uciążliwe i mają charakter ciągły. Natomiast nękanie, o którym mowa w art. 943 § 2 kp, zgodnie z naturalnym znaczeniem tego słowa, oznacza trapienie, niepokojenie kogoś, niedawanie chwili spokoju, jak też ustawiczne dręczenie, czy też dokuczanie komuś (wyrok SO w Olsztynie z dnia 23.03.2019 r., IV P 8/18).

Wskazane powyżej działanie musi wywołać wskazane przez ustawodawcę skutki. Mobbing wywołuje zaniżoną samoocenę przydatności zawodowej, powodującą lub mającą na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Widzimy zatem, że skutek jest wielopłaszczyznowy. Treść ustawowej definicji mobbingu wskazuje, że określone w niej ustawowe cechy powinny być spełnione łącznie. Z ustawowej definicji wynika więc, że mobbing polega na wrogim i nieetycznym zachowaniu, które jest kierowane w sposób systematyczny przez jedną lub więcej osób, głównie przeciwko jednej osobie, która na skutek mobbingu staje się bezradna i bezbronna, pozostając w tej pozycji poprzez działania mobbingowe o charakterze ciągłym. Zachowania mobbera muszą być naganne, nie mające usprawiedliwienia w normach moralnych, czy zasadach współżycia społecznego, a taki charakter mogą mieć również nie będące bezprawnymi w rozumieniu innych przepisów zachowania, polegające na realizacji uprawnień względem podwładnych czy współpracowników, np. przez zastosowanie kary porządkowej, czy wydawanie poleceń. Do zakwalifikowania określonego zachowania za mobbing nie jest konieczne ani stwierdzenie po stronie prześladowcy działania ukierunkowanego na osiągnięcie celu, ani wystąpienie skutku. Zdaniem sądów apelacyjnych do uznania określonego zachowania za mobbing wystarczy, że pracownik był obiektem oddziaływania, które według obiektywnej miary może być ocenione za wywołujące skutki określone w art. 943 § 2 KP. Mobbing w miejscach pracy polega na wrogim i nieetycznym, systematycznie powtarzającym się zachowaniu skierowanym wobec osoby, na skutek którego ofiary stają się bezbronne i tracą możliwość obrony (wyrok SO w Olsztynie z dnia 23.03.2019 r., IV P 8/18).

Co przysługuje pracownikowi

Pracownik ma kilka roszczeń, z których może skorzystać. Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę. Ten przypadek dotyczy rozstroju zdrowia z powodu mobbingu. Nie w każdym przypadku mobbing spowoduje rozstrój zdrowia. Pracownik, który doznał mobbingu lub wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów. Wskazany próg minimalnego wynagrodzenia jest progiem minimalnym. A zatem pracownik może domagać się kwoty, którą uzna za zasadną. W swojej praktyce najwyższa dochodzona kwota, z powodu mobbingu i dyskryminacji, wynosiła 250 mln zł. Warto zatem robić wszystko, aby nie narazić się na zarzut mobbingu i poddać swoje działania i zachowanie pod ocenę sądu pracy. Ten bowiem zawsze może przychylić się do żądania pracownika.

Rozwiązanie umowy z powodu mobbingu

Istotnym elementem jest to, że oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić na piśmie z podaniem przyczyny, o której mowa w § 2 – to jest mobbingu – uzasadniającej rozwiązanie umowy.

Nie każde zachowanie jest mobbingiem

Musimy być świadomi, iż nie każde zachowanie jest mobbingiem. Oceny i odczucia pracownika są jego subiektywną opinią, zaś oceniając, czy dane zachowanie spełnia przesłanki mobbingu, należy posługiwać się miarą obiektywną, eliminując w ten sposób przypadki nadmiernej wrażliwości osoby, której miałyby dotyczyć. Nawet niesprawiedliwa, lecz incydentalna krytyka pracownika nie może być kwalifikowana jako mobbing. Samo poczucie pracownika, że podejmowane wobec niego działania i zachowania mają charakter mobbingu, nie są wystarczającą podstawą do stwierdzenia, że rzeczywiście on występuje. To, że pracownik nie zgadzał się z przyjętą organizacją pracy w jednostce, poszczególnymi decyzjami funkcjonariuszy nad nim przełożonych czy brakiem uwzględnienia wniosku o przeniesienie go do jednostki lądowej jeszcze nie oznacza, że wobec niego stosowano mobbing, albowiem jest to naturalny stan wynikający z określonego zaszerogowania w jednostce i podległości służbowej w wojsku (Wyrok SA w Szczecinie z dnia 10.11.2022 r., III APA 3/22).

Podsumowanie

Zgodnie ze stanowiskiem Sądu Najwyższego, obowiązek przeciwdziałania mobbingowi ma wymiar obowiązku starannego działania. Pracodawca powinien przeciwdziałać mobbingowi w szczególności szkoląc pracowników – informując o niebezpieczeństwie i konsekwencjach mobbingu czy stosując procedury, które umożliwią wykrycie i zakończenie tego zjawiska. Dobór właściwych środków uzależniony pozostaje od konkretnego pracodawcy. Jeśli w postępowaniu mającym za przedmiot odpowiedzialność pracodawcy z tytułu mobbingu pracodawca wykaże, że podjął realne działania mające na celu przeciwdziałanie mobbingowi i oceniając je z obiektywnego punktu widzenia da się potwierdzić ich potencjalną pełną skuteczność, pracodawca może uwolnić się od odpowiedzialności (Wyrok SN z dnia 03.08.2011 r., I PK 35/11).



r. pr. dr hab. DANIEL KSIĄŻEK
Kancelaria Prawna BKB
Baran Książek Bigaj
Biuro w Białymstoku



r. pr. KAROLINA ŁUPIŃSKA-KOC
koordynator szkoleń
dla pracodawców w zakresie
mobbingu w biurze Kancelarii BKB
w Białymstoku

KTO NIE RYZYKUJE, TEN NIE WYGRYWA

Siła kobiety w biznesie

Z Martą Uszyńską, absolwentką Wydziału Prawa Uniwersytetu w Białymstoku, właścicielką białostockiej firmy odzieżowej rozmawia Bogdan Rogaski oraz Wioletta Burnos.

Kobiety-przedsiębiorczynie charakteryzuje przede wszystkim odwaga i determinacja. Nie boją się podejmować ryzyka, jeśli wierzą, że zapewni to realizację ich pomysłów. Porażki traktują jako okazję do rozwoju. Kobiace biznesy świetnie też radzą sobie w social mediach – aktywnie prowadzone profile firmowe wpływają na pozyskanie klientów nie tylko lokalnie, ale też z Polski i świata.

Kobiety coraz częściej stają się aktywnymi przedsiębiorczyniami i coraz chętniej podejmują decyzje o założeniu własnej firmy. Kiedy u Pani zrodził się pomysł założenia własnego biznesu?

Marta Uszyńska: Pomysł na założenie własnej firmy rodził się stopniowo. Odkąd pamiętam interesowałam się modą, jako nastolatka kupowałam czasopisma modowe, bo w tamtych czasach było to główne źródło inspiracji. Gdy w wieku 18 lat zdobyłam stanowisko managera w renomowanej firmie kosmetycznej, nie zdawałam sobie sprawy, że to tylko początek fascynującej podróży w świat własnego biznesu. Kolejne 10 lat spędziłam w korporacyjnym środowisku, gdzie nie tylko zajmowałam się sprzedażą, szkoleniami i rekrutacją klientów, ale także prowadziłam stacjonarne sklepy z odzieżą damską oraz dziecięcą. Później były fantastyczne lata intensywnej pracy, zdobywanie

doświadczeń, osiągania imponujących wyników. Byłam dumna z tego, że udało mi się stworzyć zmotywowany zespół, którym kierowałam. Co ważne, moje cele, jakie sobie stawiałam oraz w jaki sposób działałam dawały efekty, które wielokrotnie przekraczały oczekiwania. Jednak decyzja o założeniu własnego biznesu związanego z odzieżą była dla mnie momentem przełomowym. To była zmiana, której potrzebowałam i czułam w głębi serca, że osiągniemy kolejne sukcesy. Razem z mężem postanowiliśmy połączyć swoje doświadczenia i poświęcić się czemuś zupełnie nowemu, co łączyło nasze pasje. Mieliliśmy koncepcję założenia sklepu z wyszukaną odzieżą na każdą kieszeń. Wspólnie ustaliliśmy plan rozwoju firmy na szeroką skalę od samego początku, dzieląc obowiązki, kto za co jest odpowiedzialny i zobowiązując się do pełnego zaangażowania. Zmiana była ogromna, ale wierzyliśmy, że to właśnie ta ścieżka pozwoli nam spełniać marzenia i tworzyć coś wyjątkowego. Biznes rodzinny stał się dla nas nie tylko formą zarabiania pieniędzy, ale także wspólnym celem, który chcemy zrealizować.

Jest Pani również managerem w firmie kosmetycznej.

Dodatkowo od 22 lat pracuję na stanowisku managera znanej marki kosmetycznej. Byłam również Okręgowym Managerem Sprzedaży w firmie kosmetycznej (propozycja była dla mnie zaskoczeniem), ale podejmując się tak odpowiedzialnej roli wiedziałam, że dam z siebie jeszcze więcej, aby nie zawieść mojej szefowej, która we mnie uwierzyła i dała szansę dalszego rozwoju. I tak się stało. Ogromnie jej za to dziękuję! Przez 10 lat zarządzałam zespołem ponad 100 managerów.



Marta Uszyńska

”

Prowadzenie firmy to nie tylko sukcesy, ale także trudności i wyzwania. W naszym przypadku, biznes rodzinny to nieoceniona siła, która pomaga nam przetrwać trudności i razem celebrować sukcesy.

Kiedy zaczęła się Pani współpraca z Eko Centrum Giełda na Andersa?

Współpraca z Eko Centrum Giełda na Andersa rozpoczęła się 13 lat temu i była dla nas szansą na eksplorację różnorodności rynku. Na Giełdzie oferujemy szeroki asortyment odzieży damskiej, biżuterii, torebek, obuwia i dodatków, co pozwala nam dotrzeć do różnych grup klientów. Nasz sklep Lady wyjątkowe kreacje w hali nr 1 z powodzeniem funkcjonuje już od 2011 roku. Dwa lata temu otworzyliśmy również sklep z odzieżą dziecięcą Modna&Szafa w nowej hali, w której oferujemy odzież dziecięcą od malucha w rozmiarze 56, po młodzież w rozmiarze 168 cm, dodatkowo wprowadziliśmy zabawki i dodatki.

Oprócz sprzedaży bezpośredniej wykorzystuje Pani social media do prowadzenia transmisji na żywo. Czy taki model biznesowy jest skuteczny?

Korzystanie z transmisji na żywo w social mediach okazało się być nie tylko nowoczesnym, ale także niezwykle skutecznym modelem biznesowym. Przekonaliśmy się, że to nie tylko narzędzie do promocji, ale także bezpośredniej interakcji z naszymi klientami. Sprzedaż online to jednak nie tylko efektywność, ale również ogromne wyzwanie, które wymaga ciężkiej pracy i poświęceń.

Co Panią motywuje, co daje siłę?

Motywację do działania czerpię z wiary w wartość naszych produktów, pasji do branży modowej i wsparcia bliskich. Każdy zadowolony klient, który do nas wraca, stanowi potwierdzenie, że nasze zaangażowanie przekłada się na ich zadowolenie.

Znane przysłowie mówi: „Jeśli chcesz iść szybko, idź sam. Jeśli chcesz dojść daleko, idźcie razem.”

Dobrzy partnerzy wspierają siebie – to jest bezcenne. Zdecydowała się Pani na biznes rodzinny. Jak członkowie rodziny pomagają w prowadzeniu firmy?

Prowadzenie firmy to nie tylko sukcesy, ale także trudności i wyzwania. W naszym przypadku, biznes rodzinny to nieoceniona siła, która pomaga nam przetrwać trudności i razem celebrować sukcesy. Również współpraca z osobami, które u nas pracują jest dla nas bardzo ważna. Staramy się stworzyć dobrą atmosferę w pracy, aby każda osoba pracująca u nas potraktowała to zajęcie jak pracę u siebie i dała z siebie 100% zaangażowania. W tej chwili mamy wspaniałą załogę zarówno w sklepie, jak i przy obsłudze klientów on line. Od samego początku najważniejsze było dla nas zadowolenie każdego klienta, który przychodząc do sklepu stacjonarnego ma czuć się jak u siebie w domu. Jesteśmy zadowoleni z efektów naszej pracy, ponieważ mamy wiele informacji zwrotnych, że obsługa jest na najwyższym poziomie. Takie założenie mamy również przy sprzedaży on line - aby każda klientka była traktowana szczególnie i wyjątkowo, jakby była tą jedną jedyną.

Prowadzi Pani własny biznes od ponad 22 lat. Co doradziłaby Pani kobietom, które myślą o założeniu firmy, ale nie mają odwagi na taki krok, powstrzymuje je brak pewności siebie i wiary we własne możliwości?

Uwierzcie w swoje siły. Bez wątpienia, biznes to trudna droga, ale każdy krok w kierunku spełniania marzeń to nie tylko wyzwanie, ale także ogromna satysfakcja. Nikt z nas nie rodzi się z wiarą w siebie. Taką pewność siebie należy w sobie wypracować, oraz dbać o to, by jej nie utracić. Wszystko sprowadza się do motywacji i chęci próbowania. Ten, kto nie ryzykuje, nie wygrywa.

Dziękujemy za rozmowę.



FOTOREPORTAŻ

Rozmowy w dobrym gronie

Blisko 40 osób – członków Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku wzięło udział w specjalnym spotkaniu, które odbyło się 15 stycznia 2024 r. w restauracji „Lipcowy Ogród” w hotelu Podlasie w Białymstoku. „W poszukiwaniu motywacji” – o tym właśnie mówił w czasie spotkania Lechosław Chalecki ze „Szkoły Inspiracji”, ceniony ekspert w dziedzinie rozwoju osobistego i biznesowego. Później była prezentacja swoich firm, rozmowa o potrzebach biznesowych, networking i informacje bieżące z IPH.

Takie spotkania będą odbywały się raz w miesiącu w różnych miejscach. Dlatego zachęcamy, by śledzić informacje, w jakich lokalizacjach odbywają się eventy.

Fotoreportaż Jacka Dziemidowicza, właściciela firmy BLAZE SOUND & VIDEO

Przez przeszkody

KAROL JAKUBOWSKI

Karol Jakubowski tytuł magistra uzyskał w zakresie wychowania fizycznego; turystyki i rekreacji oraz pedagogiki wczesnoszkolnej i przedszkolnej. Ukończył studia podyplomowe z psychologii sportu na Uniwersytecie Gdańskim, a także zarządzania zasobami ludzkimi na Uniwersytecie w Białymstoku. Posiada kwalifikacje zawodowe z zarządzania i organizacji oświatą. Absolwent szkoły trenerów PZPN w Białej Podlaskiej, dającej licencję europejską trenera piłki nożnej UEFA A oraz najwyższą w Europie licencję do pracy z młodzieżą UEFA Elite Youth A. Jest członkiem Podlaskiej Rady Olimpijskiej Polskiego Komitetu Olimpijskiego w Białymstoku oraz autorem książek o tematyce sportowej.



Zostać mistrzem olimpijskim

Aby odnieść sukces w sporcie czy biznesie, należy wykazać się ogromną pasją, determinacją, zaangażowaniem. Ktoś powie truizm. To prawda, ale jestem absolutnie przekonany, że opowieści o wybitnych sportowcach mogą – ba, czasem powinny – być inspiracją dla szefów firm, ludzi, którzy zarządzają dużymi zespołami.

Sport i działalność biznesowa mają ze sobą bardzo wiele wspólnego. W jednym i drugim aspekcie są sukcesy i i porażki. Sukcesem w sporcie są medale, rekordy, a w biznesie – wygrane przetargi i doprowadzone do realizacji przedsięwzięcia, satysfakcja finansowa, rozwój przedsiębiorstw. W obu tych dziedzinach ważne są: wyznaczanie celów, motywacja, praca zespołowa, systematyczność, umiejętność radzenia sobie z porażkami i wyciąganie z nich konstruktywnych wniosków.

Czy na Podlasiu mamy wyjątkowych sportowców, mistrzów olimpijskich, mistrzów świata, którzy mogą być inspiracją dla przedsiębiorców? Czy my, przedsiębiorcy, także możemy zostać mistrzami świata w swojej dziedzinie, w jakiejś kategorii?

Przyjrzyjmy się historii Wojciecha Nowickiego, podlaskiego mistrza olimpijskiego. Podczas V Podlaskich Mistrzostwach w Lekkoatletyce im. Zbigniewa Dondziły pod nazwą „Na Dworze Królowej Sportu”, rozgrywanych 27 maja 2007 roku, nasz bohater zdobył swój pierwszy medal w konkurencji rzutu młotem. Młot ważył 6 kilogramów, a osiemnastoletni wówczas Wojciech Nowicki rzucił 39 m 82 cm i zajął trzecie miejsce. Od tego pierwszego medalu na zawodach szkolnych do największego sukcesu w karierze sportowej, jaki osiągnął 4 sierpnia 2021 w Tokio, gdzie zdobył złoto Igrzysk Olimpijskich – Tokio 2020, ustanawiając przy tym rekord życiowy 82 m 52 cm, minęło blisko 14 lat. Oczywiście, „po drodze” były inne sukcesy – medale zdobywane na Mistrzostwach

Świata, Pucharze Świata, Pucharze Interkontynentalnym, Mistrzostwach Europy i Mistrzostwach Polski.

Te fakty pokazują, jaką sportowcy czy właściciele firm muszą przebyć długą drogę, drogę często wyboistą i krętą, aby odnieść sukces. Jednakże łączy ich jedno – ogromna siła charakteru w dążeniu do celu i niepoddawanie się.

Oczywiście, każdy sukces ma wielu ojców (porażka jest często sierotą – o czym warto pamiętać). Za sukcesami Wojciecha Nowickiego stoi przede wszystkim rodzina, żona Anna oraz dwie córki: Amelia i Izabela, które go wspierają na każdym kroku, dając dodatkowe pokłady wiary. Ale jego laurów nie byłoby bez wsparcia partnerów i mecenasów sportu – niestety, profesjonalny sport dużo kosztuje.

W biznesie, tak jak w sporcie, największe laury zbiera właściciel, prezes, ale za tym sukcesem stoi liczne grono współpracowników, zarząd oraz pracownicy. Warto o tym pamiętać.

Wojciech Nowicki jest perfekcjonistą w każdym calu. Jest zdyscyplinowany, zmotywowany, skupiony na rozwoju i realizacji postawionych celów. Ale także pełen pokory, szacunku, uczciwości, skromności i cierpliwości. Te wartości wyniósł z domu rodzinnego – rodzice Urszula i Mieczysław Nowiccy zawsze dbali, by w ich domu nie było pychy i złych emocji.

Dyscyplina, motywacja, niepoddawanie się przeciwnościom, ustawiczny trening, praca w zgodzie z wartościami, ciągłe doskonalenie się, myślenie pozytywne i oczywiście wyjątkowe dbanie o klientów – tak można osiągnąć mistrzostwo świata w biznesie.

Czego Państwu życzę.

Z sercem czy z głową – jak pomagać?

PAWEŁ GRABOWSKI

Dr Paweł Grabowski – specjalista medycyny paliatywnej, bioetyk, założyciel i prezes Fundacji Hospicjum Proroka Eliasza w Michałowie, założyciel pierwszego w Polsce wiejskiego hospicjum domowego. Laureat I nagrody „Okulary ks. Kaczkowskiego. Nie widzę przeszkód” oraz nagrody TOTUS TUUS 2023 w kategorii „Promocja godności człowieka”: „za miłość i ewangeliczną afirmację życia czynioną przez lekarza wobec biednych i ciężko chorych żyjących na wsi, niesione ekumenicznie z pokorą, skromnością i poświęceniem”.



Co ty wiesz o pomaganiu?

Moje opowiadanie o pomaganiu zacznę od pewnej historii. Nie zdziwcie się, jeśli czytając dojdziecie do wniosku, że to opowieść o miłości, a nie o pomaganiu. A może o jednym i drugim równocześnie?

Mikołaj i Sabina: osiemdziesięciokilkulatkowie, razem z sobą od ponad 60 lat. Podlaska wioska, bliżej stąd do białoruskiej granicy niż do jakiegoś większego miasta. Ona umierała na raka. On wspierał ją przez wiele miesięcy, dzień i noc – z delikatnością, czułością, doskonale odczytując jej potrzeby, cierpliwie znosząc bunty i „doty” towarzyszące chorobie. Ona raz na czas jakiś cierpliwie doradzała mu, jak ma żyć, kiedy jej już nie będzie. On był dzielny, czasem płakał, ale tylko wtedy, gdy Ona nie widziała – w sieni domu, albo na podwórzu, kiedy po zakończonej wizycie hospicyjnej odprowadzał mnie do furty. Pewnego dnia poprosiłem panią Sabinkę, żeby opowiedziała mi, jak to było, kiedy zobaczyła swojego Mikołaja pierwszy raz, kiedy się poznali, zakochali się w sobie. I zamiast romantycznej historii zobaczyłem zdziwione oczy Sabiny. „Jakie zakochanie?” – zapytała. – „Do moich rodziców przyszli swaty od rodziców Mikołaja. Uzgodnili, co potrzeba, owszem zapytali mnie o zgodę i już. Myśmy się pierwszy raz trzymali za ręce na ślubie.”

Patrzyłem na ich dwoje – pełnych miłości, troski jedno o drugiego, i pomyślałem: jak to? – bez śpiewania pod oknem, miłosnych listów (czy dziś pisze się jeszcze miłosne listy?), bez motyli w brzuchu? Bez tych wszystkich fajnych emocji, doznań? Jak to możliwe, że po sześćdziesięciu latach spędzonych razem wyglądają na zakochanych w sobie po uszy – to dało się wyczytać z ich spojrzeń, gestów, z tego, jak ze sobą rozmawiali, z tej świeżej jak zakochanie troski, którą sobie okazywali. A może – pomyślałem – mylę się, może to nie jest zakochanie?

Z pomaganiem jest trochę tak jak z miłością i z zakochaniem. Pomaganie może być porywem serca, może być podyktowane chwilową emocją, jakimś uniesieniem – przypomina wtedy zakochanie. Gdy przeminie, potrzebujemy kolejnych porywów, emocji, które nami wstrząsną, motyli w brzuchu, które skłonią nas, żeby znów pomóc, zaangażować się. Czy to złe? Być wrażliwym, patrzeć sercem, reagować

spontanicznie i całym sobą na potrzeby innych? Podopieczni z mojego hospicjum dotknięci chorobą nieuleczalną i perspektywą naprawdę bliskiej śmierci – swojej własnej czy kogoś bliskiego – wiele mnie nauczyli. Na przykład usłyszałem, że nie da się całe życie być zakochanym. Kiedyś trzeba pokochać, trzeba zamienić zakochanie na kochanie – a taka miłość nie jest już porywem serca czy motylami w brzuchu, ale świadomą decyzją, żeby na dobre i złe być ze sobą, wspierać się i razem wzrastać. Jak to mówimy czasem w hospicjum – razem dojrzewać do wieczności. Sabinka i Mikołaj – dwoje kochających się ludzi – pokazali mi, że wcale nie trzeba zakochania, żeby kochać prawdziwie. Do samego końca. Z pomaganiem bywa często, jak z zakochaniem: wzrusza nas billboard z wielkimi psimi oczkami, klip z kociątkiem stojącym nad pustą miską. Badania pokazują, że stare dłonie, pomarszczone ze starości twarze wzruszają nas już mniej. W porywie serca podejmujemy decyzję – wybieramy i pomagamy. Czy to dobrze? Oczywiście, że tak. Część z nas jednak chwilę potem zapomni o tym, komu pomogła. Niektórzy uspokoją swoje sumienie na długi, długi czas. Wielu innych uważa, że wystarczy łapka w górę na portalu społecznościowym, a spora część jest dumna z tego, że apogeum ich aktywności filantropijnej jest przelanie jednego i pół procenta podatku, zapominając, że nie dają ze swojego portfela, a tylko, korzystając z dobroci demokracji, decydują na co państwo przeznaczy te, już państwowe, pieniądze. Część z nas nawet takiego trudu sobie nie zadaje.

O tym jak pomagać mądrze – w kolejnym „Podlaskim Managerze”

1,5%

Przekaz 1,5% z miłości do ostatnich chwil

KRS:0000328837, REGON:141854632, NIP:7010189793

ING Bank Śląski, oddział w Białymstoku nr konta:

PL 81 1050 1953 1000 0090 3150 6141

Dokonując wpłaty na ten rachunek wspierasz opiekę nad pacjentami hospicjum domowego oraz hospicjum stacjonarnego na terenach wiejskich.
Więcej: <https://hospicjumeliasz.pl/1procent/>

Sąd Arbitrażowy

przy Krajowej Izbie Gospodarczej
z miejscem arbitrażu w Białymstoku

Wyłącz sąd powszechny z orzekania w Twojej sprawie, wybierz Sąd Arbitrażowy przy Krajowej Izbie Gospodarczej z miejscem arbitrażu w Białymstoku, jako właściwy w Twojej sprawie:

- 1. Wpisz klauzulę arbitrażową do umowy z kontrahentem (zapis na sąd polubowny).**
- 2. Nie wpisałeś w umowie głównej klauzuli arbitrażowej? Nadal możesz poddać istniejący już spór pod rozstrzygnięcie sądu polubownego – sporządź umowę o arbitraż, która dotyczy sporu istniejącego (klauzula kompromisarska).**

„Wszelkie spory wynikające z tej umowy lub pozostające w związku z nią będą rozstrzygane ostatecznie na podstawie Regulaminu Arbitrażowego Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie gospodarczej w Warszawie z miejscem arbitrażu w Białymstoku obowiązującego w dniu wszczęcia postępowania, przez arbitra lub arbitrów powołanych zgodnie z tym Regulaminem.”

„Any disputes arising out of or related to this agreement shall be finally settled under the Arbitration Rules of the Court of Arbitration at the Polish Chamber of Commerce in Warsaw with the place of arbitration in Białystok in force on the date of commencement of the proceeding by an arbitrator or arbitrators appointed in accordance with the said Rules.”

ul. Antoniukowska 7, 15-335 Białystok
tel. 85 652 56 45
email: biuro@wsarb.pl
www: <http://iph.bialystok.pl/arbitraz/>


CAM
PODLASKIE
CENTRUM ARBITRAŻU I MEDIACJI


IZBA PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA
W BIAŁYMSTOKU