

PODLASKI

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

MANAGER

IPH

DWUMIESIĘCZNIK INFORMACYJNY
IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ
W BIAŁYMSTOKU

NUMER 223
STYCZEŃ-LUTY 2025

Sztuczna inteligencja

Wyścig, który zdecyduje o przyszłości biznesu

Nowe regulacje transportowe

Jawność wynagrodzeń

Co czeka pracodawców?

Tadeusz Mroczkowski

Mlekpól 2025: Ambitna strategia lidera w obliczu globalnych wyzwań

25 lat Podlaskiego Stowarzyszenia Właścicielek Firm!

18 stycznia 2025 roku odbyła się Gala Jubileuszu 25-lecia Podlaskiego Stowarzyszenia Właścicielek Firm Klubu Kobiet Biznesu. Organizacja zrzesza blisko 30 przedsiębiorczych Pań, które od lat wspólnie budują lokalną społeczność i wspierają rozwój biznesu w regionie.

Jednym z najważniejszych punktów wieczoru było wręczenie prestiżowych statuetek kobietom, które w szczególny sposób przyczyniły się do rozwoju lokalnej społeczności, kultury oraz przedsiębiorczości. Wyróżniono m.in.: Annę Miklaszewicz - za niezwykle zaangażowanie społeczne, Bożenę Datzuk - za wkład w innowacje i rozwój technologiczny, Annę Zacny - za niezłomny wkład w rozwój przedsiębiorczości kobiet, Martę Wójcik, która odebrała dwie statuetki: Liderki Biznesu oraz za wybitne zasługi w obszarze kultury i sztuki.

Ponadto były i obecne członkinie stowarzyszenia odebrały wyróżnienia jubileuszowe. Szczególne podziękowania otrzymała Danuta Kaszyńska - prezeska z najdłuższym stażem.

Wydarzenie zgromadziło wielu znamienitych gości, m.in. przedstawicieli świata biznesu, kultury i lokalnych władz.

Gala była okazją nie tylko do dobrej zabawy, ale też dobroczynności - w jej trakcie odbyły się aukcje i loterie charytatywne, których celem było wsparcie pięciu domów dziecka z Białegostoku.

Życzymy Stowarzyszeniu kolejnych pięknych jubileuszy!

Oprac. K. Dziedzik



Szanowni Państwo,

oddajemy w ręce Czytelników pierwszy tegoroczny numer „Podlaskiego Managera”. Co w podlaskiej gospodarce przyniesie 2025 rok? Czy faktycznie będzie to - jak zapowiada rząd - rok przetomu? Czy stopa inwestycji okaże się wystarczająca dla rozpędzenia rozwoju i jak przetoży się to na biznes?

Uważnie przyglądamy się też czynnikom, które w bardziej bezpośredni sposób wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Czy jest np. szansa na niższe koszty energii, ale też na niższe koszty pracy? Na pewno wielu z nas zadaje sobie takie pytania.

Na funkcjonowanie wielu branż, również w naszym regionie, mają wpływ zjawiska klimatyczne. Już początek roku przyniósł bardzo niepokojące ostrzeżenia o suszy hydrologicznej, co może odbić się chociażby na produkcji mleka. Jak z tym i innymi wyzwaniami radzi sobie jeden z liderów branży, Spółdzielnia Mleczarska Mlekoop, mówi w wywiadzie „Podlaskiego Managera” jej prezes.

W tym numerze przyglądamy się też m.in. ważnym, planowanym zmianom w prawie. Chodzi o unijną dyrektywę dotyczącą przejrzystości wynagrodzeń, a także projekt nowych regulacji transportowych - tak ważny dla firm przewozowych.

Zaproszeni przez nas eksperci wyjaśniają, jakiej rewolucji w zarządzaniu już dokonuje sztuczna inteligencja, podpowiadają też rozwiązania, które mogą pomóc ustrzec się przed rosnącymi zagrożeniami w cyberprzestrzeni.

Odnotowujemy też kolejne ważne jubileusze. W styczniu ćwierćwiecze działalności świętowało Podlaskie Stowarzyszenie Właścicielek Firm. Z kolei pierwszą dekadę funkcjonowania podsumował największy i najnowocześniejszy obiekt sportowo-rekreacyjny w północno-wschodniej Polsce, czyli Chorten Arena.

W magazynie znajdują też Państwo kolejną prezentację Kadr IPH i ciekawy felieton, który - mam taką nadzieję - przekona Was, że warto iść za tym, co się kocha i otaczać się ludźmi, którzy niosą wsparcie. Życzę miłej lektury.

JAROSŁAW ANTYCHOWICZ

Prezes Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku

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

Katarzyna Dziedzik



Współpraca: Podlaskie Centrum Rolno-Towarowe S.A. w Białymstoku

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

SPIS TREŚCI:

PODLASKI MANAGER

Rozmowa z Tadeuszem Mroczkowskim - prezesem Zarządu Spółdzielni Mleczarskiej Mlekoop **4-6**
Przedstawiciele IPH w Komitecie Rewitalizacji Miasta Białegostoku **7**

TECHNOLOGIE I INNOWACJE

Dr Karina Sachpazidu o rewolucji w zarządzaniu **8-9**
Cyberbezpieczeństwo w erze cyfryzacji – wyzwania i narzędzia dla przedsiębiorców **10-11**

WSPARCIE BIZNESU

R. pr. Karolina Łupińska-Koc o Dyrektywie 2023/970 **12-13**
Regulacje transportowe - zmiany, które wpłyną na każdego polskiego przedsiębiorcę **14-15**
Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów w organizacji. Zarządzanie konfliktem **16-17**
Czy można z sieci czerpać energię za darmo lub prawie za darmo? **18**

PODLASKI BIZNES

Podlaska KAS o najnowszych zmianach podatkowych **19**
O sytuacji branży transportowej – konferencja SPP **20**
Kadry IPH: Karolina Mariańska-Bruj **21**

FELIETON

Karol Jakubowski o sportowej drodze Dariusza Snarskiego **22**



ROZMOWA Z TADEUSZEM MROCZKOWSKIM
- PREZESEM ZARZĄDU SPÓŁDZIELNI MLECZARSKIEJ MLEKPOL

Mlekpól 2025: Ambitna strategia lidera w obliczu globalnych wyzwań

Historia Mlekpól sięga 1976 roku. Przez tych niemal 50 lat przedsiębiorstwo przeszło drogę od niewielkiego lokalnego zakładu, do jednego z krajowych liderów w branży. Jednym z kluczy do sukcesu okazała się konsekwentna konsolidacja. Czy w Pana ocenie spółdzielczość mleczarska i łączenie to nadal biznesowy model wart promowania i rozwijania?

Tadeusz Mroczkowski: Model spółdzielczości mleczarskiej zdecydowanie udowodnił swoją skuteczność i wartość przez te wszystkie lata. Mlekpól, rozpoczynając działalność jako lokalna firma, poprzez konsekwentne realizowanie polityki konsolidacyjnej i inwestycji, stał się jednym z liderów branży. Obecnie skupiamy blisko 8000 producentów mleka i prowadzimy produkcję w kilkunastu nowoczesnych zakładach przetwórczych w różnych częściach Polski. To pozwala nam na przerób ponad 2,1 miliarda litrów mleka rocznie.

Spółdzielczy model biznesowy ma tę przewagę, że łą-

czy zarówno interesy producentów i przetwórców, zapewniając tym drugim stabilność dostaw surowca i jego najwyższą jakość. Pozwala także mleczarniom, takim jak Mlekpól, z powodzeniem konkurować z podmiotami prywatnymi, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Spółdzielczość odegrała ponadto ważną rolę w rozwoju terenów cechujących się mniejszym stopniem urodzajności gleb, czego Podlasie jest doskonałym przykładem. Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci ten model działalności dał rolnikom szansę na rozwój swoich gospodarstw oraz ich specjalizację. Między innymi z tego względu nasze województwo przoduje dziś w ilości produkowanego mleka i, co ważne, jego potencjał w tej materii nie został jeszcze w pełni wyczerpany.

Natomiast jeśli chodzi o konsolidację, to nasze doświadczenia pokazują, że przynosi ona wymierne korzyści – pozwala na optymalizację kosztów, wdrażanie innowacji i budowanie silnych marek. Przykładem może być niedawne włączenie w nasze struktury Łódzkiej Spółdzielni Mleczarskiej JOGO.

Dlatego zdecydowanie uważam, że spółdzielczość nadal jest modelem wartym rozwijania w polskim mleczarstwie. To sprawdzony sposób na budowanie konkurencyjności przy jednoczesnym zachowaniu polskiego charakteru branży i dbałości o interesy lokalnych społeczności.

Branża mleczarska należy do jednej z ważniejszych w Polsce, a w naszym regionie – do wiodących. Jakie są Pańskie prognozy: czy sektor czeka dalszy rozwój, czy raczej stagnacja i od czego będzie to zależało?

Branża mleczarska ma w Polsce silne fundamenty – dobre warunki naturalne do hodowli bydła, nowoczesne technologie produkcji i przetwórstwa oraz wysoką jakość surowca. Nasze produkty cieszą się uznaniem zarówno w kraju, jak i za granicą, a polscy konsumenci są silnie przywiązani do rodzimych marek mleczarskich. Dodatkowo ostatnimi czasy obserwujemy stabilizację czynników energetycznych, co dodatkowo działa na korzyść wszystkich podmiotów związanych z rolnictwem.

Kluczowe będzie jednak sprostanie obecnym wyzwaniom. Mam tu na myśli przede wszystkim rosnące koszty pracy, wymogi związane z Zielonym Ładem czy zmiany klimatyczne wpływające na dostępność pasz. W przypadku Mlekpola odpowiadamy na te wyzwania poprzez inwestycje w nowoczesne technologie i odnawialne źródła energii. Rozwój sektora będzie też zależał od sytuacji na rynkach światowych, zwłaszcza cen proszków mlecznych i produktów wysokotłuszczowych.

Co istotne, obserwujemy rosnące zapotrzebowanie na innowacyjne produkty mleczarskie, jak chociażby wyroby wysokobiałkowe czy bez laktozy. To pokazuje, że branża ma potencjał rozwojowy, musi jednak elastycznie reagować na zmieniające się preferencje konsumentów.

Jedna trzecia polskiej produkcji mleka i jego przetworów trafia na eksport. Czy ten poziom uda się utrzymać, zwłaszcza w obliczu konkurencji z Chin?

Eksport jest i pozostanie bardzo ważnym elementem działalności polskiego mleczarstwa. W przypadku Mlekpola około 30% produkcji trafia na rynki zagraniczne, do ponad 100 krajów świata. Ta dywersyfikacja jest naszą siłą – nie jesteśmy uzależnieni od jednego rynku czy regionu.

Jeśli chodzi o Chiny, to rzeczywiście obserwujemy tam rosnącą produkcję własną, szczególnie w segmencie mleka UHT. Jednak nasze produkty, w tym flagowa marka Łaciate, mają tam ugruntowaną pozycję i cieszą się zaufa-

niem konsumentów. Jednocześnie intensywnie rozwijamy sprzedaż w innych regionach, szczególnie w krajach Azji Południowo-Wschodniej, które charakteryzują się rosnącym popytem ze względu na tropikalny klimat i związaną z tym mocno ograniczoną produkcję własną.

Kluczem do utrzymania pozycji eksportowej jest wysoka jakość produktów, nowoczesne zaplecze produkcyjne i innowacyjne rozwiązania, jak choćby nasza technologia produkcji mleka UHT pozwalająca na jego przechowywanie w temperaturze ponad 30°C przez okres 1 roku.

A jak Pan ocenia umowę Mercosur? Czy jej ratyfikacja – o ile nastąpi – przyniesie polskiej branży mleczarskiej jakieś korzyści, czy więcej będzie zagrożeń?

Umowa Mercosur budzi obawy rolników i przetwórców. Głównym zagrożeniem jest możliwość napływu tańszych produktów rolnych z Ameryki Południowej, produkowanych w innych standardach niż europejskie. Mogłoby to zachwiać równowagę na unijnym rynku i negatywnie wpłynąć na opłacalność produkcji mleczarskiej w Polsce.

Dodatkowo niepokoją kwestie środowiskowe – podczas gdy europejscy producenci muszą spełniać coraz bardziej restrykcyjne wymogi związane z Zielonym Ładem, produkty importowane z krajów Mercosur nie podlegają podobnym regulacjom. To może prowadzić do nieuczciwej konkurencji.

Dlatego tak ważne jest zabezpieczenie interesów europejskich, w tym polskich producentów w ostatecz-

nym kształcie umowy. Potrzebne są jasne mechanizmy ochronne i gwarancje zachowania standardów produkcji.

Przed producentami i przetwórcami mleka, także w Polsce, stoją obecnie m.in. wyzwania wynikające z zasad zrównoważonego rozwoju. Na ile branża jest przygotowana do ich wdrażania? Co już udało się zrobić, a co wymaga pilnych działań?

W Mlekpole od lat realizujemy strategię zrównoważonego rozwoju, traktując ją jako jeden z priorytetów. Przykładem jest uruchomiona w 2023 roku biogazownia przy zakładowej oczyszczalni ścieków w Grajewie, która pozwala na produkcję zielonej energii. To pierwsza tego typu inwestycja w naszych zakładach, ale planujemy podobne projekty w kolejnych lokalizacjach, m.in. w Mrągowie.

Wyznaczyliśmy sobie ambitny cel – do 2030 roku planujemy pokryć 50% zapotrzebowania wszystkich naszych zakładów na energię ze źródeł odnawialnych. Już teraz

Eksport jest i pozostanie bardzo ważnym elementem działalności polskiego mleczarstwa. W przypadku Mlekpola około 30% produkcji trafia na rynki zagraniczne, do ponad 100 krajów świata. Ta dywersyfikacja jest naszą siłą – nie jesteśmy uzależnieni od jednego rynku czy regionu.

Tadeusz Mroczkowski

prezes Zarządu Spółdzielni
Mleczarskiej Mlekpól



Fot.: SM Mlekpól

nie używamy węgla kamiennego, stawiając na paliwa niskoemisyjne. Wprowadzamy także innowacyjne rozwiązania w zakresie opakowań.

Branża potrzebuje jednak wsparcia państwa przy tego typu inwestycjach. Transformacja energetyczna i dostosowanie do wymogów Zielonego Ładu wiążą się z ogromnymi kosztami, które trudno udźwignąć samodzielnie, szczególnie mniejszym podmiotom.

Czy zdradzi Pan naszym Czytelnikom plany Mlekpól na najbliższe miesiące i lata? Jakie są strategiczne plany Spółdzielni i na czym chcecie się Państwo skupić?

Strategia Mlekpól opiera się na kilku kluczowych filarach. Po pierwsze, kontynuujemy inwestycje w modernizację i automatyzację zakładów. To pozwoli nam zwiększyć efektywność produkcji i utrzymać najwyższe standardy jakości. W planach mamy ponadto budowę nowoczesnego magazynu logistycznego w Grajewie, który usprawni dystrybucję.

Po drugie, stale rozwijamy portfolio produktowe, odpowiadając na zmieniające się potrzeby konsumentów. Przykładem jest wprowadzona niedawno linia Łaciate Protein+, która spotkała się z bardzo dobrym przyjęciem na rynku. Planujemy kolejne in-

nowacyjne produkty w tej, ale także w innych kategoriach. Ostatnio na sklepowych półkach pojawiły się m.in. nowe smaki serków z krówką Rolmlecz, a już wkrótce w ofercie SM Mlekpól dostępne będą kolejne nowości pod marką Łaciate.

Wyzaczyliśmy sobie ambitny cel – do 2030 roku planujemy pokryć 50% zapotrzebowania wszystkich naszych zakładów na energię ze źródeł odnawialnych. Już teraz nie używamy węgla kamiennego, stawiając na paliwa niskoemisyjne.

Po trzecie, konsekwentnie wdrażamy rozwiązania proekologiczne, realizując założenia gospodarki obiegu zamkniętego. Inwestujemy również w odnawialne źródła energii i optymalizujemy gospodarkę wodno-ściekową w naszych zakładach – jesteśmy w trakcie budowy dwóch nowoczesnych oczyszczalni ścieków w Zambrowie oraz Kolnie.

Intensywnie rozwijamy także eksport, szukając nowych rynków zbytu i dostosowując ofertę do lokalnych preferencji. Jednocześnie wzmacniamy pozycję naszych marek na rynku krajowym.

Naszym strategicznym celem jest utrzymanie pozycji jednego z liderów polskiego mleczarstwa przy zachowaniu najwyższych standardów jakości i zrównoważonego rozwoju. Chcemy być firmą nowoczesną, innowacyjną, ale jednocześnie odpowiedzialną społecznie i dbającą o środowisko naturalne.

Rozmawiała Katarzyna Dziedzic



Fot.: Urząd Miejski w Białymstoku

Przedstawiciele władz IPH powołani do Komitetu Rewitalizacji Miasta Białegostoku

Jarosław Antychowicz - prezes Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku oraz Jan Borawski - wiceprezes IPH (jako reprezentant Podlaskiego Forum Gospodarczego) znaleźli się w składzie Komitetu Rewitalizacji Miasta Białegostoku.

Jest to nowy organ opiniotwórczo-doradczy, powołany zarządzeniem Prezydenta Miasta Białegostoku z dnia 17 stycznia 2025 r. Liczy 21 członków, wśród których są m.in. przedstawiciele mieszkańców stolicy regionu, właściciele lub użytkownicy wieczystych nieruchomości położonych na obszarze rewitalizacji oraz przedstawiciele lokalnego biznesu i izb gospodarczych.

Zasady działania komitetu określa uchwała Rady Miasta Białystok z dnia 20 czerwca 2024 r. Zgodnie z jej zapisami, organ stanowi forum współpracy i dialogu interesariuszy z organami miasta Białegostoku w sprawach dotyczących przygotowania, prowadzenia i oceny procesu rewitalizacji. Komitet uprawniony jest do wyrażania opinii i stanowisk, a także do wspierania działań służących integracji intere-

sariuszy wokół procesu rewitalizacji miasta Białegostoku.

Komitet rozpoczął działalność 11 lutego 2025 roku. Jak informuje magistrat, podczas pierwszego posiedzenia jego członkowie otrzymali akty powołania, a także zapoznali się z głównymi założeniami dokumentu „Gminny Program Rewitalizacji Miasta Białegostoku na lata 2024-2034”, który stanowi fundament przyszłych działań rewitalizacyjnych. Omówiono również rolę komitetu oraz plany na nadchodzące lata.

Komitet został powołany na 4-letnią kadencję. Wszystkim jego członkom życzymy owocnej pracy!

oprac. K. Dziedzik

Sztuczna inteligencja

- wyścig, który zdecyduje o przyszłości biznesu

Znajdujemy się w jednym z najciekawszych i najbardziej dynamicznych momentów w historii światowej gospodarki. To czas pełen burzliwych zmian, które na naszych oczach przekształcają dotychczasowe modele ekonomiczne i społeczne. Obserwujemy zjawiska, które bezpowrotnie zmieniają świat – doświadczenia niedawnej pandemii, konflikty zbrojne, rozwój technologii blockchain, wejście kryptowalut do globalnego obiegu finansowego, a także – i co najważniejsze – przelomowe zmiany technologiczne, które dopiero nadchodzą, na czele z rewolucją sztucznej inteligencji (AI). Tym samym stajemy się świadkami końca starego systemu. Przyszłość nie będzie budowana na fundamentach przeszłości – stare modele biznesowe, strategie i struktury zostaną zastąpione przez zupełnie nową rzeczywistość, na którą biznes musi się przygotować.

To już widzieliśmy, ale w takim zakresie zobaczymy to pierwszy raz

Nadchodzi przelomowa zmiana technologiczna, której skala dorównuje największym rewolucjom przemysłowym, jakie do tej pory kilkakrotnie wstrząsnęły gospodarką. AI nie jest jedynie kolejnym ulepszeniem istniejących technologii ani nowym narzędziem, które poprawi efektywność. Nie jest to też innowacja kontynuacyjna, która stopniowo doskonali istniejące rozwiązania. To radykalna innowacja, która – jak wynalezienie maszyny parowej, elektryczności czy Internetu – zmienia dotychczasowy porządek i wprowadza całkowicie nowy paradygmat technologiczny w przemyśle.

Historia dostarcza nam wielu dowodów na to, jak dramatyczne skutki może mieć opóźnienie w adaptacji

przelomowych technologii. Znamy takie przykłady, jak Kodak – niegdyś lider innowacji w swojej branży, który jako pierwszy opracował technologię fotografii cyfrowej, ale obawiając się kanibalizacji własnego rynku, nie wdrożył jej na czas. Konkurencja nie czekała i zdominowała nową erę fotografii, podczas gdy Kodak na zawsze został w tyle. Podobny los spotkał Nokię, przez lata niekwestionowanego lidera rynku telefonów komórkowych, która nie dostrzegła potencjału smartfonów oraz oprogramowania i dała się na zawsze wyprzedzić firmom Apple czy Samsung. Motorola, pionier telefonii mobilnej, również przeżyła kluczowy moment transformacji i mimo prób powrotu na rynek, została przejęta przez konkurencję.

AI: rewolucja czy eliminacja?

To, co nas czeka, to nie tylko kolejna fala cyfryzacji czy nowych innowacji, ale całkowita zmiana zasad gry. AI nie będzie jedynie narzędziem wspierającym, ale fundamentem nowej rzeczywistości gospodarczej, w której przetrwają tylko ci, którzy na czas dostosują swoje strategie i modele biznesowe do nadchodzącej rewolucji. Jak powiedział Christopher Freeman: „Nie wprowadzać innowacji, to znaczy umierać” i to za chwilę zobaczymy w przypadku wielu firm we wszystkich branżach.

Gen AI oraz Deep Learning nie są jedynie technologiami wspierającymi, lecz redefiniują całe sektory gospodarki. Organizacje muszą działać szybko, aby nie zostać wykluczone z rynku. W przeciwieństwie do tradycyjnych innowacji, które mogły być kopiowane i adaptowane z czasem, sztuczna inteligencja wymaga natychmiastowych inwestycji w unikalne modele operacyjne i algorytmy, które zapewnią przewagę konkurencyjną, takie, które będą „skrojone na miarę” potrzeb konkretnej organizacji.



Karina Sachpazidu

doktor nauk ekonomicznych zatrudniona na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego oraz Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; specjalistka w zakresie zarządzania strategicznego, zarządzania innowacjami i sztucznej inteligencji; realizatorka badań, ekspertyz i projektów wdrożeniowych; ekspert z zakresu innowacji i AI

Nowy menadżer i decyzje oparte na wiedzy prawie doskonałej

Głównymi graczami staną się przedsiębiorstwa, które w pełni wykorzystają możliwości, jakie daje sztuczna inteligencja. Przenosi ona podejmowanie decyzji na nowy poziom. Tradycyjne modele zarządzania, „biznesowa intuicja” i fragmentaryczne informacje często prowadzące do błędów i ograniczonej przewidywalności - to już za chwilę historia. Dziś AI redefiniuje proces zarządzania, umożliwiając menadżerom podejmowanie decyzji w środowisku bliskim pełnej wiedzy. Menadżerów wspierać będzie generatywna sztuczna inteligencja oraz zaawansowane algorytmy Deep Learning, analizując miliardy punktów danych w czasie rzeczywistym, identyfikując wzorce, przewidując trendy i minimalizując ryzyko - z precyzją, która jeszcze niedawno była nieosiągalna. Firmy, które zainwestują w systemy AI zdolne do integracji informacji z różnych źródeł - od operacji wewnętrznych po dynamiczne zmiany preferencji klientów - zdobędą przewagę konkurencyjną, której nie sposób zignorować.

W świecie, gdzie liczy się szybkość i trafność decyzji, AI staje się fundamentem nowoczesnego zarządzania, eliminując błędy wynikające z niepełnych informacji i otwierając przed firmami nowe horyzonty strategiczne.

Przyszłość biznesu w erze AI i liderzy

Era AI to czas przetasowań na globalnej mapie biznesu. Nowe liderstwo wyznaczą firmy, które wykorzystają potencjał generatywnej AI i Deep Learningu do tworzenia unikalnych przewag konkurencyjnych. Inwestowanie w te technologie staje się więc koniecznością, a nie wyborem. Co ważne, adaptacja AI wymaga holistycznego podejścia

- obejmującego rozwój technologiczny, zmiany kultury organizacyjnej i długoterminową wizję strategiczną.

Na świecie w wykorzystaniu AI przodują Stany Zjednoczone, Chiny i kraje skandynawskie, integrując ją z kluczowymi sektorami gospodarki. W sektorze finansowym AI rewolucjonizuje algorytmiczne zarządzanie aktywami i analizę ryzyka, w przemyśle przyczynia się do wdrożenia linii montażowych, a w opiece zdrowotnej umożliwiła precyzyjną diagnostykę opartą na analizie obrazów medycznych. To właśnie w tych branżach AI już dziś zmienia świat, redefiniując standardy efektywności i innowacyjności.

Niestety, w Polsce proces wdrażania sztucznej inteligencji w firmach pozostawia wiele do życzenia. W porównaniu do liderów globalnych, krajowe przedsiębiorstwa często wykazują opóźnienia w implementacji AI, wynikające z ograniczonych inwestycji, braku specjalistycznej kadry oraz niskiej świadomości strategicznych korzyści tej technologii.

Nie warto czekać

AI nie jest przyszłością - jest terażniejszością. To nie stopniowa zmiana, tylko technologiczne trzęsienie ziemi, które na nowo rozdaje karty na rynku. Warto więc zadać sobie pytanie: „Czy moja firma znajdzie się wśród tych, które wykorzystają ten przełom i zdąży przed konkurencją, czy dołączy do grona zapomnianych?” Bo ci, którzy wciąż się wahają i czekają - już tracą przewagę, już przegrywają.

CYBERBEZPIECZEŃSTWO W ERZE CYFRYZACJI

– wyzwania i narzędzia dla przedsiębiorców

W dobie intensywnej cyfryzacji przedsiębiorstwa zyskują nowe możliwości rozwoju, ale jednocześnie stają przed rosnącymi zagrożeniami w cyberprzestrzeni. Według raportu KPMG z 2023 roku, aż 66% polskich firm doświadczyło przynajmniej jednego incydentu naruszenia bezpieczeństwa, a 34% zauważyło wzrost intensywności prób cyberataków. Coraz częściej ofiarami takich działań stają się konkretne osoby, co wymusza na przedsiębiorcach stosowanie nowych strategii ochrony.

Nowoczesne zagrożenia cyfrowe

Cyberprzestępczość zmienia się wraz z rozwojem technologii. Dawne wirusy komputerowe ustąpiły miejsca bardziej zaawansowanym metodom, takim jak ransomware, phishing czy ataki ukierunkowane na konkretne osoby – tzw. „spear phishing”. W takich przypadkach przestępcy wykorzystują informacje zdobyte wcześniej, aby precyzyjnie dopasować treść wiadomości do wybranego celu.

Przykładem tego typu zagrożeń może być sytuacja z województwa podlaskiego, gdzie pracownik jednego z lokalnych urzędów otrzymał e-mail podszywający się pod wewnętrzne powiadomienie IT. Wiadomość zawierała prośbę o zmianę hasła, co doprowadziło do przejścia dostępu do służbowej poczty. Na szczęście szybka reakcja działu IT ograniczyła skutki ataku, jednak incydent pokazał, jak łatwo można wykorzystać brak czujności nawet w instytucjach publicznych.

Ataki na osoby – zagrożenie dla firm

Współczesne ataki coraz częściej wymierzone są w konkretne osoby w organizacji, takie jak menedżerowie, pracownicy działu finansowego czy IT. Przykładem może być głośny incydent w jednej z firm transportowych, gdzie przestępcy wykorzystali technikę „spear phishingu” wobec dyrektora finansowego. Podszywając się pod kontrahenta, zażądali przelewu na fałszywe konto. Choć atak został w porę wykryty, incydent unaoczniał, jak ważna jest

weryfikacja niecodziennych prób i odpowiednie przeszkolenie personelu.

Edukacja jako fundament bezpieczeństwa

Cyberbezpieczeństwo to przede wszystkim budowanie świadomości zagrożeń. W przedsiębiorstwach kluczowe jest szkolenie pracowników z zakresu rozpoznawania prób wyłudzeń, takich jak phishing czy fałszywe wezwania do logowania. Statystyki pokazują, że ogromna większość udanych cyberataków zaczyna się od błędu ludzkiego.

Warto wprowadzić w firmach zasady, które ograniczą ryzyko, np. procedury podwójnej weryfikacji przelewów czy szczegółowego sprawdzania załączników i linków w wiadomościach. Coraz popularniejsze stają się także korzystanie z uwierzytelniania wieloskładnikowego, które znacząco utrudnia przejęcie dostępu do systemów.

Technologie wspierające bezpieczeństwo

W kontekście ochrony danych szczególną rolę odgrywają usługi zaufania, które pozwalają na bezpieczne podpisywanie dokumentów i transakcji. Są one zgodne z unijnym rozporządzeniem eIDAS, co zwiększa ich wiarygodność w kontaktach międzynarodowych.

Warto również zwrócić uwagę na rozwiązania, które zwiększają bezpieczeństwo w obszarze uwierzytelniania i podpisywania dokumentów. Przykładem są usługi oferowane przez Krajową Izbę Rozliczeniową (KIR), takie jak kwalifikowany podpis elektroniczny i kwalifikowana pieczęć elektroniczna Szafir.

Kwalifikowany podpis elektroniczny pozwala przedsiębiorcom podpisywać umowy i dokumenty w sposób zgodny z przepisami prawa, eliminując ryzyko manipulacji czy podrobienia. Dzięki niemu można nie tylko przyspieszyć procesy biznesowe, ale także zwiększyć ich bezpieczeństwo. Z kolei kwalifikowana pieczęć elektroniczna gwarantuje integralność dokumentów firmowych – odbiorca ma pewność, że dokument nie został zmieniony po jego

wystawieniu. Te rozwiązania odegrają również bardzo ważną rolę w e-Doręczeniach oraz w Krajowym Systemie e-Faktur (KSeF).

Oprócz tego przedsiębiorcy mogą korzystać z zaawansowanych systemów monitorowania sieci, które w czasie rzeczywistym analizują ruch i wykrywają potencjalne zagrożenia. Coraz większą rolę odgrywają również technologie oparte na sztucznej inteligencji, pozwalające na wczesne wykrywanie anomalii w systemach IT.

Współpraca kluczem do sukcesu

Podniesienie poziomu bezpieczeństwa cyfrowego wymaga współpracy między różnymi podmiotami – przedsiębiorstwami, instytucjami publicznymi i dostawcami technologii. W województwie podlaskim coraz większą rolę odgrywają inicjatywy edukacyjne, takie jak szkolenia organizowane przez lokalne uczelnie czy izby gospodarcze. Wspólne działania pozwalają zwiększać świadomość przedsiębiorców i wzmacniać ich odporność na zagrożenia.

Cyberbezpieczeństwo jako proces

Ochrona danych i systemów IT to nie jednorazowe działanie, lecz proces wymagający ciągłego doskonalenia i adaptacji do nowych zagrożeń. Przedsiębiorcy muszą być świadomi, że inwestycje w bezpieczeństwo cyfrowe to nie tylko ochrona przed stratami, ale także budowanie przewagi konkurencyjnej.

Lokalne przykłady pokazują, że skuteczne cyberbezpieczeństwo wymaga połączenia nowoczesnych technologii z edukacją i odpowiedzialnym podejściem do zarządzania informacjami. W świecie, w którym cyberataki stają się codziennością, przedsiębiorcy z Podlasia – i całej Polski – powinni postrzegać bezpieczeństwo cyfrowe jako kluczowy element swojej działalności.

Cyberbezpieczeństwo to nie luksus, lecz konieczność w dzisiejszym świecie. Dbanie o ochronę danych i systemów informatycznych to proces ciągły, wymagający nie tylko inwestycji w technologie, ale również edukacji pracowników i budowania świadomości na temat zagrożeń. Rozwiązania takie jak kwalifikowany podpis elektroniczny czy kwalifikowana pieczęć elektroniczna pozwalają przedsiębiorcom nie tylko zwiększyć poziom bezpieczeństwa, ale również budować zaufanie w kontaktach z klientami i partnerami.

Bezpieczeństwo cyfrowe to fundament współczesnego biznesu – warto o nie dbać już dziś, aby jutro cieszyć się spokojem i pewnością, że nasze dane są odpowiednio chronione.

Błażej Czaplicki

dyrektor Regionalnego Centrum Sprzedaży
Krajowa Izba Rozliczeniowa S.A.

Jawność wynagrodzeń – co czeka pracodawców?

Unijna dyrektywa dotycząca przejrzystości wynagrodzeń ma pomóc w walce z dyskryminacją płacową oraz luką w zarobkach kobiet i mężczyzn w Unii Europejskiej. Państwa członkowskie powinny ją implementować do krajowych przepisów do 7 czerwca 2026 r. Zmiany wynikające z wdrożenia zapisów dyrektywy będą jednak rewolucyjne i będą wymagały czasu, a więc już teraz firmy powinny zacząć się do nich przygotowywać.



Dyrektywa 2023/970

Jednym z głównych założeń dyrektywy jest posiadanie przez pracodawców systemów wynagrodzeń, które zapewniają równe wynagrodzenie za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości, przy czym kryteriami ustalania pracy o jednakowej wartości są m.in. umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności i warunków pracy. Każdy pracodawca powinien przyjrzeć się i zrewidować obecne struktury wynagrodzeń, a także dokonać wartościowania stanowisk pracy.

Pamiętajmy, że stworzenie prawidłowej struktury wynagrodzeń jest procesem długofalowym i nie będzie to zadanie jednorazowe. Konieczna będzie cykliczna weryfikacja, czy system spełnia wymogi wynikające z dyrektywy.

Obowiązki pracodawców

W celu zapewnienia przejrzystości wynagrodzeń dyrektywa przewiduje wiele obowiązków informacyjnych po stronie pracodawcy.

Pracodawca będzie zobowiązany informować osoby starające się u niego o pracę o początkowym wynagrodzeniu lub jego przedziale. Informacje te będą musiały być podane w ogłoszeniu o wakacie lub później, ale przed rozmową kwalifikacyjną. Obowiązek ten będzie dotyczył każdego pracodawcy. Celem udzielania takich informacji jest zapewnienie równych szans w zakresie negocjacji płacowych bez względu na płeć.

Obowiązkiem pracodawcy będzie też udostępnienie pracownikowi w racjonalnym terminie, nie później niż w ciągu dwóch miesięcy, informacji o przeciętnym wynagrodzeniu – w podziale na płeć – otrzymywanym przez pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę tej samej wartości. Obowiązek ten będzie dotyczył każdego pracodawcy. Celem udzielania takich informacji jest umożliwienie identyfikacji przypadków nierówności płacowej.

Pracodawcy będą też zobowiązani do raportowania luki płacowej: do organu monitorującego (który powinien podawać te dane do wiadomości publicznej, w tym poprzez publikowanie ich na łatwo dostępnej stronie internetowej), ale także pracownikom i przedstawicielom pracow-

ników. Obowiązkowi sprawozdawczości podlegają zgodnie z dyrektywą pracodawcy zatrudniający powyżej 100 pracowników. Państwa członkowskie mogą jednak obniżyć ten próg i wymagać przekazywania informacji na temat wynagrodzeń od pracodawców zatrudniających mniej niż 100 pracowników.

Pamiętajmy, że Dyrektywa przewiduje, że pracodawcy zatrudniający 250 pracowników lub więcej będą musieli przekazać pierwsze informacje o luce płacowej dotyczące poprzedniego roku kalendarzowego do 7 czerwca 2027 r., a następnie co roku. Mniejsi pracodawcy odpowiednio: od 150 do 249 pracowników – do 7 czerwca 2027 r., a następnie co trzy lata, od 100 do 149 pracowników – do 7 czerwca 2031 r., a następnie co trzy lata. Oznacza to, że pierwsze raportowanie o luce będzie już za 2026 rok.

Naszym zdaniem proces zmian należy w związku z tym rozpocząć już w tym roku. Nasza kancelaria już rozpoczęła prace z niektórymi klientami i proszę nam wierzyć, to są zazwyczaj długoterminowe procesy, a nie krótkie projekty.

Dyrektywa szczegółowo określa treść raportu o luce płacowej. Dane te obejmują: średnią i medianę dla zwykłego wynagrodzenia i zmiennych składników (np. premii), odsetek pracowników otrzymujących zmienne wynagrodzenie według płci, odsetek pracowników według płci w każdym kwartalu wynagrodzenia.

Ponadto, oprócz ogólnych wskaźników, raportowanie wynagrodzeń obejmować będzie dane dotyczące wynagrodzeń według kategorii pracowników. Dokładnie rzecz biorąc, pracodawcy podlegający sprawozdawczości powinni raportować lukę płacową według płci i kategorii pracowników zarówno dla zwykłego wynagrodzenia, jak i zmiennych składników.

W następnym numerze „Podlaskiego Managera” omówimy kilka kolejnych kwestii dotyczących Dyrektywy 2023/970, m.in. zapisy dotyczące dostępności informacji o wynagrodzeniach dla pracowników, konsekwencje luki płacowej w zarobkach kobiet i mężczyzn oraz korzyści i kosztów wynikających z wdrożenia tych nowych przepisów.

r. pr. Karolina Łupińska-Koc

Kancelaria BKB Baran Książek Bigaj

Regulacje transportowe - zmiany, które wpłyną na każdego polskiego przedsiębiorcę

Można powiedzieć, że w praktyce według tego projektu duża część obowiązków będzie od teraz spoczywać na nadawcy lub odbiorcy towaru. W konsekwencji ta regulacja dotknie prawie każdego przedsiębiorcy, bo prawie każdy przedsiębiorca nadaje lub odbiera towar.

Pod koniec zeszłego roku Ministerstwo Infrastruktury opublikowało projekt regulacji, który ma stanowić odpowiedź na problemy trapiące polskich przewoźników, jednocześnie włączając aktywnie nadawców i odbiorców w kontrolę nad rynkiem przewozów. Można powiedzieć, że w praktyce według tego projektu duża część obowiązków będzie od teraz spoczywać na nadawcy lub odbiorcy towaru. W konsekwencji ta regulacja dotknie prawie każdego przedsiębiorcy, bo prawie każdy przedsiębiorca nadaje lub odbiera towar. Nie ma tu zawartych ograniczeń co do rodzaju towaru, jego ilości czy nawet wielkości przedsiębiorcy, albo tego czym się zajmuje. Regulacja ma pomóc zapanować nad rynkiem, który w ostatnim czasie uległ głębokim przeobrażeniom, wskutek tańszej konkurencji.

Ministerstwo zaznacza, że zależy mu na pilnym procedowaniu ustawy z uwagi na potrzeby przewoźników. Poniżej cytat z oceny skutków regulacji do wspomnianego projektu regulacji: "Zmiany na rynku transportu drogowego spowodowane wojną w Ukrainie, utrata przez część

polskich przewoźników drogowych rynków wschodnich wynikająca z sankcji UE nałożonych na Rosję i Białoruś oraz kontrsankcji tych państw na przedsiębiorców transportu drogowego z UE, a także skutki umowy liberalizacyjnej z 29 czerwca 2022 roku o transporcie drogowym towarów zawartej pomiędzy Unią Europejską a Ukrainą sprawiły, że istnieje pilna potrzeba ochrony polskiego rynku transportowego poprzez wzmocnienie narzędzi kontrolnych elimi-

nujących nieuczciwą konkurencję oraz tzw. szarą strefę." I tak projekt dotyczy każdego przewoźnika drogowego towaru, wprowadzono także między innymi odrębną, poza administracyjną gałąź kontrolną nad rynkiem przewozów - na koszt i ryzyko nadawców, odbiorców oraz spedytorów. Ponadto, zgodnie z nowymi przepisami, nadawcy oraz odbiorcy będą zobowiązani do właściwej identyfikacji dokumentów uprawniających do realizacji zlecenia przewozu oraz potwierdzenia z przewoźnikiem, że ten je posiada. W przeciwnym razie będą ponosić odpowiedzialność za nieprawidłowości po stronie przewoźników.



Krzysztof Wiński

dyrektor PwC Polska

Na przykład, zlecenie przewozu podmiotowi nieposiadającemu stosownego zezwolenia będzie zagrożone karą w wysokości 100 000 zł, bez możliwości jej miarkowania. Maksymalna wysokość kary to 0,5 mln zł podczas tylko jednej kontroli (mogą się pojawić inne podstawy prawne). Czy takich kontroli np. w miesiącu może być więcej? Tak. Wydaje się, że wysokie kary finansowe mają wymóc na przedsiębiorcach dostosowanie się do tych regulacji i potraktowanie ich poważnie.

Nowelizacja częściowo ingeruje również w swobodę kontraktową - termin płatności w relacjach z przewoźnikami powinien wynosić maksymalnie 14 dni. Może zostać wydłużony do 30 dni, ale pojawia się kwestia odsetek za każdy dzień powyżej czternastu. Ten zapis ma pomóc poprawić płynność finansową przewoźników i ma obowiązywać przez 24 miesiące od momentu wejścia w życie regulacji. Natomiast dla nadawców i odbiorców towarów to strukturalna zmiana, bo oznacza, że nagle trzeba będzie zmienić termin płatności z 45 do 14 dni, a to oznacza, że mogą się pojawić problemy z płynnością finansową, ustawieniem księgowania płatności itd. Poza obowiązkami weryfikacji licencji i zezwoleń, wprowadzona zostanie odpowiedzialność solidarna nadawców i innych uczestników transakcji za wynagrodzenie kierowców w przypadku opóźnień w płatnościach. Odpowiedzialność ta dotyczy całkowitego wynagrodzenia kierowcy, obejmując nie tylko regulacje krajowe, ale także prawo zagraniczne dotyczące warunków pracy delegowanych pracowników i umowę, na

podstawie której kierowca wykonuje przewóz drogowy.

Pierwsze pytanie, które można sobie zadać: czy ten projekt w ogóle wejdzie w życie? W mojej ocenie tak, bo po pierwsze Ministerstwo Infrastruktury naprawdę włożyło dużo wysiłku w pracę nad nim, a poza tym projekt stanowi realizację umowy społecznej między przewoźnikami a rządem. W samym procesie legislacyjnym uczestniczy dużo organizacji branżowych.

Kiedy trzeba zacząć się do tego przygotowywać? Jeżeli odpowiedzieliśmy sobie na pierwsze pytanie i mamy pewność, że ten projekt wejdzie w życie, to trzeba zacząć się przygotowywać jak najszybciej, bo trzeba przykładowo przygotować odpowiednie zapisy w umowach w zakresie transportu, żeby zabezpieczyć się przed ewentualnymi przyszłymi roszczeniami. Dodatkowo, nie ukrywajmy, że rynek transportu drogowego skurczy się. Zniknie tańsza i bardzo często nieuczciwa konkurencja, więc trudniej będzie pozyskać transport w bardziej preferencyjnych cenach.

Słowo-klucz w przypadku tego projektu to należyta staranność. Od jakiegoś czasu unijny ustawodawca, ale również krajowy bardzo często wprowadza należyta staranność nakładaną na legalnie działający biznes, tak żeby w jakiś sposób funkcje kontrolne nad rynkiem przerzucić na przedsiębiorców. Pomaga to ograniczyć szarą strefę i zwiększyć wpływy do budżetu państwa.

Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów w organizacji

Zarządzanie konfliktem

Konflikt to sytuacja, której intuicyjnie staramy się unikać w środowisku biznesowym. Rozwiązywanie konfliktów w miejscu pracy nie tylko jest możliwe, ale dzisiaj w szybko zmieniającym się świecie jest właściwym działaniem. Zatem, co trzeba zrobić, aby ograniczyć negatywne skutki konfliktów w miejscu pracy? Co to jest pozytywny konflikt w miejscu pracy? Co zrobić, by wykorzystać w sposób pozytywny potencjał tkwiący w konflikcie? Jak zapewnić w sytuacji konfliktowej dalszy rozwój organizacji? Czy mediacja jest metodą rozwiązywania konfliktów wewnątrzorganizacyjnych? Jakie umiejętności powinien posiadać mediator? Jakie są korzyści z zawarcia ugody w postępowaniu mediacyjnym? Na te i inne zagadnienia i wątpliwości postaram się w serii czterech artykułów przybliżyć Państwu te tematy.

Konflikty wewnątrzorganizacyjne

We współczesnym świecie zmiany zachodzą w sposób ciągły. Tempo zmian przyspiesza wraz z wprowadzeniem wielu innowacji technologicznych, szczególnie cyfrowych, takich jak np. sztuczna inteligencja (AI). Organizacje są zmuszone do rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów pojawiających się w dynamicznie zmienia-

jącym się otoczeniu. Szybko zmieniają się zasady, reguły, uwarunkowania prawne, ekonomiczne prowadzenia biznesu. W globalnej gospodarce zmiana staje się nową normą, do której firmy muszą się dostosować.

W tych uwarunkowaniach firmy powinny w zwinny sposób wprowadzać: nowe rozwiązania organizacyjne, innowacje, nowe produkty. Szybko zachodzące zmiany mogą być przyczyną wewnętrznych konfliktów i nieporozumień. Konflikt jest nieunikniony i wpisany w kod DNA każdej współczesnej organizacji. Konflikty w organizacji nie należy ignorować lub zakładać, że sam się rozwiąże. Ważna jest umiejętność rozpoznania konfliktu na jego wczesnym etapie oraz aktywne szukanie sposobów jego rozwiązania. Konfliktami można zarządzać z korzyścią dla dalszego rozwoju organizacji.

Organizacja, przedsiębiorstwo to skupisko różnych charakterów i osobowości. Nieporozumienia mogą pojawiać się codziennie pomiędzy pracownikami, jak też pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi, czy też w grupie osób zarządzających. Konflikty mogą być na każdym szczeblu struktury organizacyjnej i dotyczyć spraw codziennych, jak i tych o znaczeniu operacyjnym, czy też strategicznym. Mogą to być konflikty konkurujących priorytetów, dostępu do zasobów, różnych interesów grupowych, co



Bogdan Rogaski

prawnik, doktor nauk ekonomicznych, wieloletni praktyk gospodarczy i nauczyciel akademicki, członek Rady Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku. W latach 2018-2020 Prezes Podlaskiego Centrum Mediacji i Arbitrażu w Białymstoku. Specjalizuje się w zarządzaniu zmianą i zarządzaniem konfliktem w organizacji. Pełni funkcję mediatora (mediator: Krajowej Izby Gospodarczej, Komisji Nadzoru Finansowego, Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku, Sądu Okręgowego w Białymstoku i Warszawie). Prowadzi mediacje osobiście i online, zajmując się głównie sprawami: rodzinnymi, cywilnymi, gospodarczymi i pracowniczymi. Prowadzi szkolenia z zakresu: zarządzania strategicznego, zarządzania zmianą, zarządzania konfliktem, negocjacji i mediacji. Jest konsultantem i trenerem w zakresie rozwiązywania konfliktów w organizacji.

Kontakt: mediator.rogaski@gmail.com

może być zarzewiem poważnych napięć w organizacji. Zadaniem organizacji jest przygotować się na taką sytuację i posiadać umiejętności zarządzania konfliktem.

Konflikty mogą przybrać konstruktywny lub destruktywny charakter. Konstruktywny charakter polega na tym, że konflikty w organizacji mogą wzmocnić tendencje integracyjne wśród pracowników. Następuje wówczas zwiększenie poczucia solidarności grupowej - „zwarcie szeregów”. Natomiast destrukcyjny charakter wpływa negatywnie zarówno na firmę, jak i zaangażowanych w konflikt pracowników (stres, depresja, zmniejszona motywacja do pracy, absencja chorobowa, poszukiwanie pracy). Wynika to z pojawienia się tendencji dezintegracyjnych, „rozluźnienia szeregów”, obniżenia dyscypliny pracy, dzielenia pracowników i tworzenia klik.

Konflikty w miejscu pracy powodują powstanie dodatkowych kosztów spowodowanych zmniejszeniem wydajności pracy, obniżeniem lub utratą części przychodów. Część kosztów ma charakter bezpośredni jak np. absencja chorobowa pracowników. Natomiast znaczna część to są koszty pośrednie konfliktów, takie jak: mniejsza wydajność pracy pracowników, utracona reputacja przedsiębiorcy.



Cezary Sadowski

dyrektor ds. rozwoju sieci
sprzedaży MAX Energy Sp. z o.o.

Czy można z sieci czerpać energię za darmo lub prawie za darmo?

Pytanie, które sobie stawiamy, wydaje się w obecnych czasach zgoła groteskowe. Jednakże minione lato udowodniło dobitnie, iż jest możliwe, aby czerpać energię za darmo. Przy odpowiednim zarządzaniu zakupami energii oraz sprzyjających warunkach meteorologicznych jesteśmy w stanie bez problemu to osiągnąć.

Powyższa teza dotyczy tematu ujemnych cen energii na rynku hurtowym. Popularna wyszukiwarka definiuje to zagadnienie następująco: „Zjawisko, jakim są ujemne ceny energii w Polsce, występuje na Towarowej Giełdzie Energii. Pojawia się, gdy utrzymuje się nadpodaż energii elektrycznej powodująca spadek cen w kolejnych godzinach. To sytuacja, kiedy za energię sprzedaną w danej godzinie wytwórca w teorii płaci odbiorcy.”

Sam mechanizm ujemnych cen energii pojawia się, gdy podaż energii przewyższa popyt na nią, co zmusza producentów do „płatania” odbiorcom za zużycie energii. Taka sytuacja ma miejsce zazwyczaj w okresach niskiego zapotrzebowania na energię, np. w weekendy, gdy jednocześnie produkcja z OZE, takich jak farmy wiatrowe czy fotowoltaika, jest wysoka. W takich warunkach tradycyjne elektrownie, szczególnie charakteryzujące się ograniczoną elastycznością produkcji, mogą generować nadwyżki, które destabilizują rynek. Brak elastyczności tradycyjnych elektrowni, niemogących szybko zmniejszyć produkcji

bez ponoszenia wysokich kosztów, prowadzi do sytuacji, w której bardziej opłacalne jest oferowanie energii po ujemnych cenach, niż zatrzymanie produkcji.

Przykładowo, z taką sytuacją mieliśmy do czynienia kilka miesięcy temu. Jak podaje na swoich stronach Urząd Regulacji Energetyki (URE), „(...) taka sytuacja miała miejsce 10 sierpnia 2024 r., kiedy ceny energii na rynku dnia następnego TGE w godzinach od 10:00 do 17:00 osiągnęły wartości ujemne: od -18,75 zł/MWh do -223,71 zł/MWh, 11 sierpnia br., gdy ceny energii na RDN w godzinach od 10:00 do 17:00 osiągnęły poziom od -33,61 zł/MWh do -274,82 zł/MWh, a także 25 sierpnia 2024 r., kiedy ceny energii na tym rynku w godzinach od 09:00 do 16:00 osiągnęły wartości ujemne: od -12,21 zł/MWh do -169,25 zł/MWh. Podobna sytuacja miała miejsce nawet 29 września 2024 roku.”

Kupując energię na podstawie tak zwanych umów typu SPOT można wykorzystać ten fakt, znacznie obniżając sobie jej cenę. Porównując rok 2023 do roku 2024, zjawisko to w naszej ocenie znacznie się nasiliło. Przypuszczamy, iż rok 2025 będzie podobny. Natomiast czy pogoda sprawi, że nastąpi dalsze nasilenie – tego nie wiemy. Uważamy natomiast, że warto być do tego przygotowanym i mieć taką możliwość, aby z tego skorzystać.



Podlaska KAS o najnowszych zmianach podatkowych

W ramach Podlaskiego Forum Gospodarczego, 17 lutego 2025 r. w siedzibie Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku odbyło się spotkanie przedstawicieli podlaskiej Krajowej Administracji Skarbowej (KAS) z przedsiębiorcami. Głównym tematem rozmów były zmiany podatkowe, które wchodzą w życie w 2025 roku.

Eksperti z podlaskiej KAS omówili zmiany w podatku dochodowym, podatku od towarów i usług (VAT), a także zmiany wynikające z nowelizacji Ordynacji podatkowej oraz Prawa celnego.

W spotkaniu wzięli udział insp. Piotr Szczepaniak – dyrektor Izby Administracji Skarbowej w Białymstoku, Piotr Jurczuk – zastępca dyrektora, a także kierownicy komórek pionu orzecznictwa izby.

Jak przypomina podlaska KAS, takie spotkania z przedsiębiorcami są organizowane cyklicznie. Stanowią forum wymiany wiedzy i doświadczeń, umożliwiając przedsiębiorcom zapoznanie się z nadchodzącymi zmianami i przygotowanie się do nich z odpowiednim wyprzedzeniem.

Oprac. K. Dziedzik



Fot.: podlaska KAS



O sytuacji branży transportowej

Stowarzyszenie Przewoźników Podlasia po raz kolejny było organizatorem noworocznej konferencji poświęconej branży przewozowej, która odbyła się 17 stycznia 2025 r. w Białowieży.

W spotkaniu, oprócz przedsiębiorców, wzięli udział m.in. przedstawiciele władz regionu, administracji państwowej, korpusu konsularnego.



Podczas konferencji omówiony został m.in. wprowadzony od 1 listopada 2024 r. wymóg rejestracji dla przewoźników spoza Unii Europejskiej do Systemu Elektronicznego Nadzoru Transportu (SENT). Zagadnienie przedstawili wspólnie przedstawiciele Izby Administracji Skarbowej w Białymstoku oraz Wojewódzkiego Inspektoratu Transportu Drogowego. Pomimo pojawiających się prób ataków hakerskich na System, kontrole trwają. Do połowy grudnia 2024 r. ITD przeprowadziła ponad 3400 kontroli, a funkcjonariusze KAS na przejściach granicznych - ponad 23500 kontroli. W 109 przypadkach stwierdzono nieprawidłowości i nałożono 60 mandatów na kierowców. Jest to spełnienie postulatu zgłaszanego od 2009 r. o tzw. elektronicznej kontroli zezwoleń u przewoźników spoza Unii Europejskiej.

Uczestnicy konferencji rozmawiali też o działaniach Stowarzyszenia Przewoźników Podlasia oraz przewoźników skupionych w „Porozumieniu Białowieskim”. Podkreślono reaktywację Zespołu Doradczego do spraw środowiska przewoźników przy Wojewodzie Podlaskim, jak też spotkania z postami. Rezultatem tych działań było sformułowanie szeregu postulatów m.in. przywrócenia delegacji służbowych kierowcom w transporcie międzynarodowym, dopłat do obowiązkowej wymiany tachografów, otwarcia przynajmniej jednego przejścia granicznego z Białorusią w woj. podlaskim.

Wobec trudnej sytuacji branży transportowej, za najważniejszy uznano postulat dotyczący obniżenia podstawy opodatkowania i oskładkowania pracy kierowców (aktualnie to średnia płaca w gospodarce, postulowana pod-

stawa to minimalne wynagrodzenie) oraz wprowadzenie nieopodatkowanych diet kierowcom w transporcie międzynarodowym. Działania i zgłaszane postulaty przedsiębiorców transportu drogowego, które ze względu na m.in. wysokie koszty wynagrodzeń, koszty wymiany tachografów (ok. 5 tys. zł od sztuki), wzrost opłat za przejazd po drogach w kraju i zagranicą, znalazły chociaż częściowo wyraz w rządowym projekcie (nr druku UD-18) ustawy o zmianie ustawy o transporcie drogowym i ustawy Prawo przewozowe. Zawarto bowiem w tym projekcie na okres przejściowy 12 miesięcy (postulat środowiska minimum 36 miesięcy) wprowadzenie 60 euro nieopodatkowanej diety dla kierowców w transporcie międzynarodowym i obniżenie podstawy naliczenia składek na ubezpieczenia społeczne od poziomu płacy minimalnej. Ponadto projekt zawiera też zapis o odpowiedzialności spedytorów za zlecenie ładunków tylko tym przewoźnikom (krajowym, czy zagranicznym), którzy spełniają wszelkie wymogi i posiadają niezbędne zezwolenia. W projekcie zmian do ustawy proponuje się także skrócenie do 14 dni terminu zapłaty przewoźnikowi za wykonaną usługę (wyjątkowo można przedłużyć termin płatności do 30 dni, za zgodą stron).

Odnosząc się do sytuacji gospodarczej Polski, obecny na spotkaniu prof. Henryk Wnorowski potwierdził, że następuje spodek w nadwyżce eksportu, którą generowały przede wszystkim usługi, do których należy branża transportowa.



W dyskusji głos zabrał wicewojewoda podlaski Paweł Krutul, który zagwarantował dalsze działania wpływające na poprawę funkcjonowania przedsiębiorców z Podlaskiego, wszelką pomoc ze strony służb wojewody w kwestiach dotyczących pozwoleń na pracę dla obcokrajowców. Potwierdził też stałe starania wojewody na szczeblu centralnym o otwarcie przejścia granicznego w Bobrownikach. W przypadku pozytywnej decyzji służby w województwie są gotowe uruchomić przejście w ciągu 48 godzin.

Materiał Stowarzyszenia Przewoźników Podlasia



KADRY IPH

Komunikacja i współpraca to fundament skutecznego działania

*Karolina Mariańska-Bruj – kierownik projektu Promocja gospodarcza MŚP –
Podlaskie Centrum Eksportera*

Przy realizacji różnych projektów pracuje od ponad 16 lat. Jak mówi, decyzja o dołączeniu do zespołu Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku była szybka i spontaniczna. „Czasami w życiu tak się zdarza, że potrzebujemy zmiany, rozwoju czy tak po prostu nowych wyzwań, nowych ludzi wokół siebie. I tak było ze mną. Dostałam propozycję i z niej skorzystałam” - mówi Karolina Mariańska-Bruj, która od lutego 2024 r. kieruje dużym projektem skierowanym do podlaskich przedsiębiorców. Nie jest to dla niej nowa tematyka, bo w ostatnich latach zawodowej aktywności zaangażowana była w działania wspierające rozwój firm na rynkach zagranicznych.

Jej projektowe doświadczenia są wszechstronne: miała okazję pracować na różnych stanowiskach projektowych i w różnych instytucjach, zajmując się m.in. koordynowaniem i rozliczaniem projektów unijnych. Jak podkreśla, dzięki temu ma szerokie spojrzenie na cały proces – od planowania po realizację, co pozwala jej skutecznie łączyć perspektywę strategiczną z operacyjną.

Karolina Mariańska-Bruj przyznaje jednocześnie, że każdy projekt to nowe wyzwanie: „Z jednej strony dysponuję doświadczeniem i wiedzą, z drugiej – stoję przed koniecznością dostosowania się do zmieniającego się prawa czy wytycznych” - mówi. Pojawiają się też nowe obszary – np. procedury wyboru wykonawców usług projektowych, za które obecnie odpowiada. Podchodzi do tego zadania z otwartością i chęcią nauki.

Podobne nastawienie ma do każdej nowej pracy. Zmieniają się ludzie, kultura organizacyjna, oczekiwania czy cele. To wymaga elastyczności, adaptacji, ale też daje szansę zdobycia nowych doświadczeń, które są kolejną cegiełką do budowania osobistego kapitału zawodowego - podkreśla.

Bezpośrednia współpraca z biznesem, nie tylko na poziomie regionalnym, od kilku lat stała się dla niej zawodową codziennością. „Biznes to przede wszystkim ludzie, a ja bardzo cenię ten aspekt pracy. Lubię poznawać różne osoby, rozumieć ich perspektywy i współpracować w sposób, który pozwala nam wspólnie osiągać cele. Komunikacja i współpraca są dla mnie fundamentem skutecznego działania w każdej organizacji” - deklaruje. Uważa, że właśnie komunikatywność pozwala jej łatwo odnajdywać się w nowych sytuacjach, zarówno prywatnych, jak i zawodowych. Jej zdaniem kluczem do budowania silnych relacji jest otwarta i szczerza rozmowa.

Czas wolny (choć jest go coraz mniej) stara się spędzać z rodziną aktywnie i kreatywnie. Z drugiej strony, równie ważny jest dla niej moment relaksu, który poświęca tylko sobie. Wtedy najczęściej czyta głównie literaturę faktu i kryminały. „To właśnie w takich chwilach odpoczywam i nabieram energii” - podsumowuje Karolina Mariańska-Bruj.

Oprac. K. Dziedzik

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 oświaty. 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.



Nigdy się nie poddawaj

*Nic nie jest podawane na tacy – każdy zawsze
trafia na jakieś przeszkody po drodze.
Kiedy się pojawią, zastanów się jak je pokonać,
a nie myśl o tym, że to już koniec drogi.*

Michael Jordan

Ten cytat słynnego amerykańskiego koszykarza moim zdaniem idealnie pasuje do życia olimpijczyka z naszego województwa - Dariusza Snarskiego.

Urodzony w 1968 roku w Bielsku Podlaskim bokser, od małego przejawiał miłość do walki. Już w szkole często wdawał się w bójkę i - jak sam mówił - „jak bił się »Snara« to pół szkoły przychodziło, by to zobaczyć”. Stawał w obronie dziewcząt i słabszych uczniów. Również w Kalnicy, podczas pobytu u dziadków, brał udział w młodzieżowych walkach. W sztukach walki początkowo próbował swoich sił w judo, zapasach, aż w 1983 roku zaczął uprawiać boks, jeszcze nie wiedząc, że będzie to jego sposób na życie!

Swoje pierwsze bokserskie kroki stawiał w Gwardii Białystok. Początki, jak to zwykle bywa, nie były najlepsze, bo pierwsza walka została przez Pana Dariusza przegrana. Wówczas mierzył się z Krzysztofem Wróblewskim. Często popełnianym błędem u osób rozpoczynających przygodę ze sportem jest rezygnacja po pierwszym niepowodzeniu. Kto jednak zna postać Dariusza Snarskiego ten wie, że to nie jest w jego stylu. Kilka tygodni później wygrał już swoje pierwsze zawody, a po roku zajął trzecie miejsce na Spartakiadzie w Poznaniu. Jego kariera rozwijała się dynamicznie, bo w 1987 roku pojechał na Spartakiadę Krajów Socjalistycznych do Korei. W pewnym momencie jednak zabrakło sponsora, co zmusiło go do podjęcia ciężkiej pracy przy budowie chodników. Mimo to Pan Dariusz pokazał sportowy charakter i cierpliwie przeczekał trudne chwile, co opłaciło się, bo niedługo później rozpoczęły się największe sukcesy w karierze naszego boksera.

Dariusz Snarski w 1991 roku zdobył pierwsze w swojej karierze Mistrzostwo Polski, a już rok później pojechał do Barcelony, gdzie reprezentował Polskę na Igrzyskach Olimpijskich w wadze lekkiej. Tam niestety nie udało mu

się zdobyć medalu - przegrał w walce z Marco Rudolphem. Nie krył jednak rozczarowania decyzją sędziów, zresztą po ogłoszeniu werdyktu również i kibice zgromadzeni na sali wyrazili swoją dezaprobatę głośno gwizdząc.

W 1993 roku stanął przed szansą zdobycia medalu na Mistrzostwach Świata w Tampere. Doszedł tam do ćwierćfinału, jednak nie udało mu się wygrać kolejnej walki. W latach 1996 i 1997 Pan Dariusz do swojego dorobku dopisał kolejne tytuły Mistrza Polski w wadze lekkiej.

Na przejście do boksu zawodowego zdecydował się dopiero w roku 1998. W 2000 roku zdobył tytuł Mistrza Świata IBF. Rok później mógł do kolekcji zwycięstw dołożyć też tytuł Mistrza Europy, jednak - jak to często w karierze Pana Dariusza bywało - zabrakło szczęścia. W decydującej walce ze Stefano Zoffem w 8. rundzie wypadła mu szczęka, czego nie zauważył arbiter. Chwilę nieuwagi Snarskiego wykorzystał Zoff, który zadał cios, a sędzia zakończył pojedynek nokautem technicznym.

Snarski bardzo długo pozostawał na ringu, a ostatnią walkę stoczył w 2018 roku. Jednak przyznaje, że bardziej niż na swojej karierze obecnie jest skupiony na swoich podopiecznych. Prowadzi on bowiem klub Chorten Boxing Production, organizuje bokserskie gale i szkoli również młodych adeptów boksu w białostockim Hetmanie, z którym był związany jako zawodnik.

Dariusz Snarski jest przykładem osoby, która nigdy się nie poddała, a w boksie działa już od ponad czterech dekad. W kluczowych momentach kariery brakowało mu szczęścia, jednak nie tępał się i walczył dalej. Jak przyznaje, bardzo pomogła mu żona Dorota, która zawsze przy nim była.

Przykład tego boksera pokazuje nam, że mimo przeciwności warto iść za tym, co się kocha i otaczać się ludźmi, którzy niosą wsparcie i pomagają w walce zwanej życiem. Życzę Państwu tego, by wzorem Pana Dariusza nie dać się pokonać życiowym trudnościom i iść dalej w kierunku obranego celu!



Stadion Miejski w Białymstoku ma już 10 lat

Chorten Arena jest największym i najnowocześniejszym obiektem sportowo-rekreacyjnym w północno-wschodniej Polsce. Nazwę tę Stadion Miejski w Białymstoku nosi od września 2024 roku. Sponsorem tytularnym obiektu została Grupa Chorten.

18 października 2014 roku odbył się mecz otwarcia, podczas którego Jagiellonia Białystok pokonała Pogoń Szczecin 5:0, dając kibicom powód do świętowania i zapisując ten dzień jako symboliczny początek nowej ery w białostockim sporcie. Lokalna społeczność szybko dostrzegła jednak, że stadion to nie tylko arena piłkarskich zmagania, ale również centrum życia kulturalnego i biznesowego. Rok 2017 był przełomowy – to wtedy liczba odwiedzających stadion przekroczyła pierwszy milion. W 2024 roku frekwencja wyniosła 4 500 000.

11 stycznia 2025 roku, z okazji jubileuszu 10-lecia stadionu, odbyła się uroczysta gala, podczas której podsumowano działalność obiektu oraz uhonorowano kluby, stowarzyszenia, służby mundurowe, instytucje oraz partnerów biznesowych, z którymi stadion współpracował przez ostatnią dekadę.

Chorten Arena nieustannie dąży do poszerzania swojej oferty komercyjnej, nawiązując strategiczne partnerstwa biznesowe z różnorodnymi podmiotami. Obiekt oferuje szeroką gamę usług, w tym wynajem przestrzeni na koncerty, festiwale, konferencje, targi, bankiety oraz imprezy integracyjne. Dzięki nowoczesnej infrastrukturze i elastycznym przestrzeniom, stadion jest idealnym miejscem do organizacji zarówno kameralnych spotkań biznesowych, jak i dużych wydarzeń.

Równocześnie kluczowe jest wzmocnienie roli stadionu jako przestrzeni społecznej – otwartej na mieszkańców, edukację i wydarzenia integracyjne. Dzięki temu Chorten Arena staje się nie tylko miejscem sportowych emocji, ale także centrum spotkań i aktywności dla całego regionu.



Restauracja Regiment

- Kameralne wnętrze
- Biznesowe lunche i eleganckie kolacje
- Nowoczesna kuchnia polska
- Elegancki serwis
- Dyskretna obsługa



Catering Traugutta3

- Pełna elastyczność i indywidualne podejście
- Nie ogranicza nas miejsce, ani liczba gości
- Wyjątkowy smak oraz najwyższa jakość
- Profesjonalna, doświadczona obsługa
- Kompleksowa realizacja
- Wydarzenia premium

Szkolenia i konferencje

- Indywidualne podejście do organizacji wydarzeń
- Przestrzeń konferencyjne
- Niezbędne wyposażenie sal
- Apetyczne serwisy kawowe
- Wydarzenia do 200 osób



marketing@hoteltraugutta3.pl | 790 414 333



HOTEL TRAUGUTTA3 TO MIEJSCE NA TWOJĄ HISTORIĘ