

Business & More

Magazyn BRE Banku dla ludzi przedsiębiorczych

Nr 2 / jesień 2010

Prof. Taylor

Nie mamy co liczyć
na szybkie odbicie

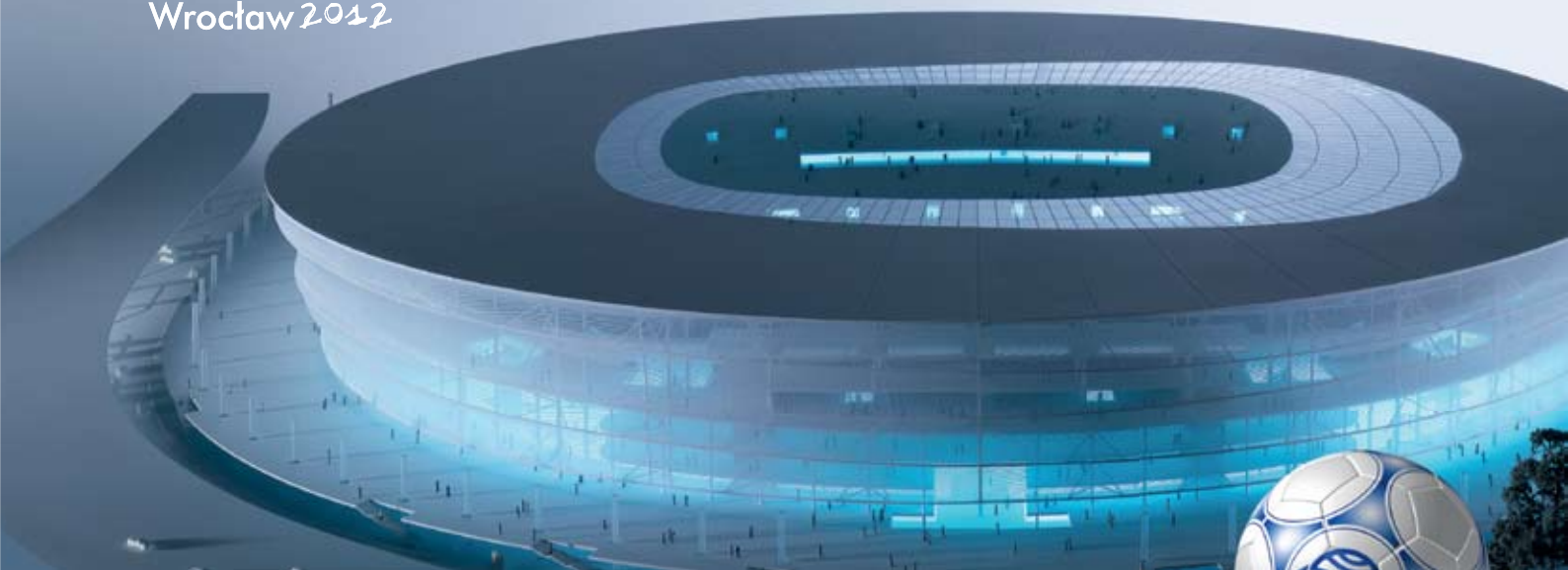
Stadionowe
konsorcjum

**Arctic
Paper**
Eksperci
od papieru >



BRE BANK SA

BRE Bank < 3 największy bank > w Polsce* finansuje największą sportową inwestycję Wrocławia!



BRE Bank, 3 największy bank w Polsce, wraz z Partnerami z konsorcjum finansuje najbardziej spektakularną inwestycję we Wrocławiu – budowę stadionu piłkarskiego.

*pod względem sumy bilansowej

BRE Bank to silny i stabilny partner przedsiębiorstw, wyróżniany nagrodami.



więcej o wrocławskim stadionie na:
www.2012.wroc.pl
brebank.pl



Wyróżniają nas ludzie.

ludzie

- 6** Rozmowa z Johnem Taylorem
Geneza kryzysu gospodarczego i prognozy dla światowej gospodarki
okiem legendy ekonomii, profesora Uniwersytetu Stanforda
- 10** Felieton Ryszarda Petru
Jak struktura demograficzna Europy wpływa na jej gospodarkę
- 11** Okiem eksperta
Renesans rynku metali przemysłowych

biznes

- 12** Historia sukcesu – Arctic Paper
Jak robi się papierowy biznes? Tajniki zdradza Michał Jarczyński,
Prezes Zarządu Arctic Paper
- 16** Krok po kroku
Jak sobie radzić w gąszczu faktur
- 18** Prawo & biznes
Nowa dyrektywa unijna reguluje mechanizmy
rynku finansowego i chroni inwestorów

finansowanie

- 20** Fundusze unijne
Inżynieria środków unijnych
– wszystko o wsparciu finansowym z Unii
- 24** Studium przypadku – SGP Sp. z o.o.
Jakość w cenie, czyli kontrola jakości sposobem na biznes
- 27** Przewodnik
Rozwijaj się! Coaching dla firm
- 28** Sektor publiczny
Zamówienia publiczne. Kompleksowa wiedza na temat
organizacji przetargów
- 30** Fakty i mity
Finansowanie budowy stadionów na EURO 2012

po godzinach

- 34** Relacje
Polskie Davos
- 36** Weź w leasing
Legendarnie Porsche 911
- 39** Finanse po godzinach
Cenne rady, jak możesz korzystać z owoców swojej pracy
i jednocześnie pomnażać zgromadzony kapitał
- 40** Złoty interes
Inwestowanie w złoto nadal jest opłacalne
- 42** Biblioteka
Warto poznać w wolnej chwili
- 44** Technologie
Wybierz laptopa na miarę swoich potrzeb
- 46** Ostatnia strona
Felieton Maćka Samcika

Wydawca: Pion Bankowości Korporacyjnej, BRE Bank SA, ul. Senatorska 18, 00-950 Warszawa
Redaktor naczelna: Katarzyna Piwek, **Sekretarz redakcji:** Krzysztof Malecki
Współpraca: Katarzyna Adamczyk, Agnieszka Adamiak, Anna Bala, Marta Barcikowska, Marta Bartosiewicz, Ewa Bojańczyk, Dorota Czyżewska, Paweł Formas, Marzena Gawrońska-Jabłońska, Anna Grunik, Aleksandra Jastrzębska, Monika Jaśkowska-Rokita, Dariusz Kacprzyk, Karolina Karasińska, Anna Kądzioła, Justyna Lewandowska, Marcin Lucimiński, Marek Łukowski, Michał Michalski, Magdalena Mędrcka, Beata Mossakowska, Dariusz Nalepa, Monika Nycz, Ryszard Petru, Kamila Podgórska, Piotr Rutkowski, Ewa Szalachowska, Wiesław Szczuka, Radosław Szewczak, Katarzyna Turmińska, Ewa Tyrka, Joanna Wiśniewska.
Redakcja, produkcja: Novimedia Content Publishing Katowice Warszawa Sopot, www.novimedia.pl
Projekt graficzny: Tomasz Chwinda, Mateusz Jankowski
Reklama: Content Media, tel. 502 499 456, biuro@contentmedia.com.pl

Kontakt:
Web: www.brebank.pl/businessandmore
E-mail: businessandmore@brebank.pl



Szanowni Państwo,

chyba nikt już nie wątpi w koniec spowolnienia gospodarczego w Polsce. Słowo „kryzys” znikło z nagłówków. Mimo że polska gospodarka zdecydowanie zwolniła w ubiegłym roku, to ze wzrostem PKB o 1,8 proc. i tak byliśmy odosobnioną wyspą na oceanie ogamiętej recesją gospodarki światowej. Według analityków BRE Banku w 2010 r. polska gospodarka powinna urosnąć o 3,5 proc. Z innych państw Unii, w tym przede wszystkim z Niemiec, docierają coraz bardziej optymistyczne wieści. Dlaczego więc w dalszym ciągu notujemy spadek inwestycji, a w konsekwencji również ujemną dynamikę kredytów udzielanych przedsiębiorstwom?

Ubiegły rok nauczył nas pokory i przypomniał, jak powiązane są gospodarki poszczególnych krajów i jak silny może być „efekt motyla”. Pokazał, jak nieprzewidywalna może być nawet najbliższa przyszłość i jak w niepewnych realiach mylnie mogą być prognozy makroekonomiczne. Inwestycje są więc wciąż odkładane w czasie, a decyzje o ekspansji podejmowane są rozważniej i poprzedzone gruntowniejszymi analizami, badaniami i kalkulacjami. Świadomość znaczenia poduszki płynnościowej powoduje, że firmy skrupulatnie oszczędzają, a saldo depozytów przedsiębiorstw dynamicznie rośnie od początku roku. Wyjątkiem jest w tym roku sektor finansów publicznych. Tu dynamika inwestycji jest zdecydowanie dodatnia. Wpływa na to szereg czynników: duże niedoinwestowanie infrastruktury komunalnej, chęć wykorzystania środków unijnych, nadciągające wielkimi krokami EURO 2012.

Każda kolejna informacja potwierdzająca, że nasza gospodarka trwale i stabilnie powróciła do trendu wzrostowego, może być impulsem dla kolejnych firm, aby odważniej i mocniej ruszyć do przodu. Największe przedsiębiorstwa wysyłają już mocne sygnały. Dobrym przykładem jest branża energetyczna, która sama komunikuje na najbliższe lata potrzeby inwestycyjne liczone w dziesiątkach miliardów złotych. Kilku z największych jej graczy jest już w procesie organizowania finansowania dla swoich projektów. Wszyscy liczymy, że niebawem do przodu pójdą też inwestycje w innych branżach, a na rynku zarozi się od ciekawych projektów i transakcji. Oby zaczęło się to jak najszybciej.

Przemek Gdański

Członek Zarządu BRE Banku
ds. Bankowości Korporacyjnej

Niniejsza publikacja ma charakter informacyjno-reklamowy. Redakcja zastrzega sobie prawo redagowania nadesłanych materiałów. Powielanie w jakiegokolwiek postaci oraz jakiegokolwiek techniką całości lub części niniejszej publikacji bez uprzedniego pisemnego zezwolenia wydawcy jest zabronione. Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za treść publikowanych reklam i ogłoszeń, które nie dotyczą żadnego z podmiotów z Grupy BRE Banku.



Magazyn „Global Finance” nagradza BRE Bank

Magazyn „Global Finance” uznał BRE Bank za Najlepszego Korporacyjny Bank Internetowy w Polsce (Best Corporate/Institutional Internet Bank). Drugi rok z rzędu otrzymaliśmy także tytuł: Best Integrated Corporate Bank Site (Najlepszy Zintegrowany Korporacyjny Portal Bankowy), a nasza bankowość detaliczna może cieszyć się ze zwycięstwa w kategoriach Best Consumer Internet Bank (mBank w Czechach) oraz Best Integrated Consumer Bank Site (obie marki detaliczne). Zwycięskie banki zostały wybrane na podstawie następujących kryteriów: strategia rozwoju kanałów online, liczba/wzrost klientów obsługiwanych za pomocą Internetu, jakość oferty oraz korzyści dla klienta z wdrażania nowych produktów.

Eksperci BRE Banku w Internecie
BRE Tv to nowy projekt komunikacyjny BRE Banku, w którym ekonomiści Ernest Pytlarczyk i Marcin Mazurek podsumowują tydzień na rynkach, a Michał Michalski mówi o najważniejszych wydarzeniach na rynkach surowcowych. Komentarze można oglądać na onet.tv, bankier.tv oraz capital24.

ZUS chce składek od pakietów medycznych

Firmom wykupującym dla pracowników abonamenty medyczne grozi, że zapłacą od nich składki do ZUS. Nawet za 10 lat wstecz i z karnymi odsetkami. To efekt niekorzystnej dla firm uchwały Naczelnego Sądu Administracyjnego z 4 maja tego roku. NSA przesądził wtedy ostatecznie, że przedsiębiorcy muszą zapłacić podatki od abonamentów medycznych. Są one, wedle tej uchwały, traktowane jako część wynagrodzenia pracownika. Taka interpretacja powoduje, że także Zakład Ubezpieczeń Społecznych zaczyna się domagać opłacania składek na ubezpieczenie społeczne od abonamentów medycznych. ZUS zaczął kontrole, a przedsiębiorcy mają powody do niepokoju. Do tej pory nie wszyscy odprowadzali składki od tych kwot.



Cezary Stypułkowski w BRE Banku

1 października 2010 r. Rada Nadzorcza BRE Banku powierzyła Cezaremu Stypułkowskiemu pełnienie obowiązków Prezesa Zarządu Banku. Cezary Stypułkowski studiował na Uniwersytecie Warszawskim, gdzie uzyskał tytuł doktora nauk prawnych. W późnych latach osiemdziesiątych jako stypendysta Fullbrighta studiował na Business School Uniwersytetu Columbia w Nowym Jorku. Przez trzynaście lat kierował Zarządem Banku Handlowego S.A. W tym okresie, wraz z zespołem, przekształcił tę instytucję w lidera bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej w Polsce, wprowadzając bank z sukcesem na giełdę. W 2003 r. został powołany na stanowisko Prezesa Zarządu Grupy PZU. Wraz ze swoimi współpracownikami przez trzy lata skutecznie zarządzał tą organizacją, czego efektem było potrojenie jej wyniku netto oraz wyceny.

W 2006 r. został Dyrektorem Zarządzającym Banku Inwestycyjnego J.P. Morgan na Europę Środkową i Wschodnią. Cezary Stypułkowski był też członkiem Międzynarodowej Rady Doradczej Zarządu Deutsche Banku, Międzynarodowej Rady Doradczej INSEAD, członkiem rady Międzynarodowego Instytutu Finansów w Waszyngtonie oraz członkiem Geneva Association.



Kratki wrócą za 2 lata

Rada Unii Europejskiej potwierdziła, że zgadza się na ograniczenia w odliczaniu VAT od tzw. aut z kratką i kupowanego do nich paliwa. Daje tym samym rządowi polskiemu zielone światło do wprowadzenia ograniczeń w odliczaniu pełnego podatku VAT. W efekcie 1 stycznia 2011 r. od samochodów o dopuszczalnej ładowności powyżej 500 kg i dopuszczalnej masie całkowitej nieprzekraczającej 3,5 tony będzie można odliczać tylko 60% VAT, nie więcej niż 6 tys. złotych. Z założeń do projektu ustawy o zmianie ustawy o podatku od towarów i usług wynika jednak, że powyższe ograniczenia są jedynie przepisem przejściowym i będą obowiązywały tylko do 31 grudnia 2012 roku.

Ceny produkcji wzrosły o 3,9% r/r w sierpniu w całej UE
Ceny produkcji sprzedanej przemysłu (PPI) w sierpniu w 27 krajach Unii Europejskiej (UE) nie zmieniły się w ujęciu miesięcznym, ale wzrosły o 3,9% r/r, podał unijny urząd statystyczny Eurostat. W strefie euro ceny producentów wzrosły o 0,1% m/m, a w ujęciu rocznym o 3,6%. Spośród członków UE, których dane uwzględnia Eurostat, największe wzrosty zanotowały Malta (14,3%) i Węgry (10,4%). Spadek zanotowano jedynie na Słowacji (0,4%). Danych dla Polski Eurostat nie podał.

2,3%

tyłe wynosi roczny
wskaźnik inflacji

Inflacja w górę

Wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych we wrześniu wzrósł o 0,3% wobec poprzedniego miesiąca, zaś roczny wskaźnik inflacji wyniósł 2,3% wobec 2,0% w sierpniu – podał resort finansów.



Coface: w pierwszych trzech kwartałach 2010 r. zbankrutowało 500 firm

To liczba porównywalna do tej, którą zanotowano w ubiegłym roku w tym samym czasie. Sytuacja w gospodarce się ustabilizowała, a wypłacalność firm przestała się pogarszać - wynika z badania Coface. Zdaniem autorów raportu poziom liczby upadłości jest teraz porównywalny z okresem sprzed kryzysu (lata 2005-2006).



NIE MAMY CO LICZYĆ
NA SZYBKIE ODBICIE

John Taylor

WIESŁAW SZCZUKA

Obawiam się, że nie mamy co liczyć na szybkie odbicie w kształcie litery „V”.
Spodziewam się raczej litery „U” – powolnego odbicia z dłuższym okresem stagnacji.

Od samego początku uważnie analizuje Pan przyczyny i przebieg obecnego kryzysu. Proszę powiedzieć: kto za nim stoi? Kto jest odpowiedzialny? Kogo powinniśmy winić? Globalizację? Nadzorców? Chciwych bankierów?

Trudno wskazać jedną przyczynę. Na swojej liście mam ich przynajmniej pięć. Ale na pierwszym miejscu postawiłbym państwo, którego wpływ na całą gospodarkę jest gi-

gantyczny. Spójrzmy na politykę pieniężną: stopy procentowe są jednym z podstawowych elementów przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych, a ich wysokość ustala grupa zaledwie kilku osób. Bezdyskusyjnie polityka monetarna w USA była zbyt liberalna. Przy niskich stopach procentowych pojawiła się pokusa spekulacji – pożyczania taniego pieniądza i inwestowania go, często przy zbyt wysokim ryzyku. Co gorsza, jeżeli prześledzimy politykę pieniężną innych banków centralnych w ostatnich latach, to okaże się, że – zamiast podejmować samodzielne, niezależne decyzje – szły tą samą ścieżką co Amerykański Bank Rezerw Federalnych (FED). Sądzę, że nie wykorzystano skutecznie istniejących mechanizmów nadzorczych – regulatorzy nie wykonali swojej pracy. Przecież tak



Strefa euro stoi w obliczu wielu niewiadomych i najbliższe lata będą decydujące dla jej przyszłości. Zobaczymy, czy unia monetarna w Europie w ogóle ten kryzys przetrwa.

potężne instytucje jak CitiBank czy J.P. Morgan należą do najdokładniej kontrolowanych na świecie, a mimo to właśnie one pierwsze wpadły w kłopoty. Czy rynek zawiodł? Nie sądzę. Ludzie popełniają błędy i bez dwóch zdań byliśmy świadkami wielu nadużyć. Pytanie, dlaczego władze państwowe nie były w stanie im zapobiec.

Zapytałem o przyczyny kryzysu nie dlatego, że oczekuję od Pana wykładu z historii gospodarczej, ale dlatego, że – jak w medycynie – postawienie prawidłowej diagnozy jest pierwszym krokiem do zastosowania właściwej terapii. W swojej najnowszej książce stawia Pan tezę, że przyczyny kryzysu nie zostały właściwie zdiagnozowane i wskutek tego zastosowano błędne leczenie.

Tak. Kryzys rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych od tzw. sektora subprime, czyli dość wąskiego segmentu całego rynku produktów finansowych powiązanego z kredytami hi-

potecznymi udzielanymi klientom o niskiej wiarygodności kredytowej. W połowie 2007 r. rynkowe stopy procentowe zaczęły stopniowo rosnąć, a spread między stopą overnight a stopami długoterminowymi niepokojąco się zwiększał. Zaczęła się dyskusja o przyczynach tego zjawiska. Starły się dwa poglądy: pierwszy, że banki mają problem z aktywami o niskiej jakości, i drugi – że na rynku brakuje płynności. Decydenci oparli się na tym drugim podejściu i zaczęli pompować w rynek pieniądze, licząc, że to rozwiąże problem płynności. Ale efektów nie było – po krótkiej przerwie różnice w stopach rynkowych znów zaczęły rosnać. Diagnoza okazała się błędna. Rzeczywistym problemem była jakość aktywów bankowych. Gdybyśmy przyznali to wcześniej, terapia byłaby zapewne bardzo bolesna – wyszłaby na jaw niska przejrzystość bankowych bilansów, kiepska jakość aktywów, skala niespłacanych kredytów hipotecznych, wiele banków nie uniknęłoby konieczności dokapitalizowania. Ale przynajmniej skoncentrowali byśmy się na rzeczywistym problemie.

Pana zdaniem to rządowe decyzje o ratowaniu banków wywołały panikę?

Zdecydowanie tak. Zanim we wrześniu 2008 r. upadł Lehman Brothers, zwołano spotkanie w Nowym Jorku, na którym obradowano nad planem ratunkowym. Rynek spodziewał się, że dojdzie do porozumienia, tak jak to się stało wcześniej z Bear Stearns. Nagle okazało się jednak, że rozmowy zostały zerwane i rząd pozwala, żeby Lehman Brothers zbankrutował. Dlaczego jeden bank inwestycyjny został uratowany, a drugiemu, jeszcze potężniejszemu, pozwolono upaść? Inwestorzy nie mieli pojęcia. Podobnie było w przypadku programu TARP (Troubled Assets Relief Program) – przez trzy tygodnie od jego ogłoszenia rynek spekulował, jak dokładnie ten program będzie działał. W tym czasie rynki akcji spadły o 30 proc.!

Spójrzmy teraz w przyszłość. Prezydent USA Barack Obama mówi

John Taylor

Profesor Uniwersytetu Stanforda w Stanach Zjednoczonych, jeden z najbardziej znanych amerykańskich ekonomistów. Autor tzw. reguły Taylora – algorytmu, który ma pomagać bankom centralnym w prowadzeniu polityki monetarnej. Zgodnie z tą regułą, przy ustalaniu stóp procentowych powinno się uwzględniać zarówno skalę odchylenia bieżącej inflacji od ustalonego celu inflacyjnego, jak i wielkość tzw. luki produktowej, czyli różnicy pomiędzy rzeczywistym a potencjalnym PKB. Za rządów prezydenta George'a W. Busha był zastępcą sekretarza skarbu odpowiedzialnym za sprawy współpracy międzynarodowej, wcześniej był też członkiem Rady Doradców Ekonomicznych prezydenta USA. W czasie kampanii wyborczej w 2008 r. doradzał Johnowi McCain. Obecnie jest doradcą Arnolda Schwarzeneggera, gubernatora Kalifornii. Jego ostatnia książka „Zrozumieć kryzys”, która ukazała się właśnie w polskim przekładzie, jest jedną z pierwszych pozycji omawiających przyczyny rozpoczętego w 2008 r. globalnego kryzysu gospodarczego. Prof. Taylor wielokrotnie odwiedzał Polskę, w tym w charakterze eksperta w okresie przemian na początku lat 90-tych. W czerwcu 2010 roku gościł w Warszawie na zaproszenie BRE Banku.

o wielkich wyzwaniach, przed którymi stoi światowa gospodarka. Eksperci Międzynarodowego Funduszu Walutowego ostrzegają, że grozi nam ponowne spowolnienie. Gdzie, Pana zdaniem, jesteśmy?

Obawiam się, że nie mamy co liczyć na szybkie odbicie w kształcie litery „V”. Spodziewam się raczej litery „U” – powolnego odbicia z dłuższym okresem stagnacji. Jesteśmy w fazie wygaszania rządowych programów stymulacyjnych, które dla sektora prywatnego były jak kroplówka. Ale rządy nie mogą się już zadłużać – w październiku dług publiczny Stanów Zjednoczonych przekroczy 100 proc. PKB. Pieniądz zacznie też drożeć, bo stosowana przez banki centralne polityka niskich stóp procentowych doprowadziła do powstania nawisu inflacyjnego. Obawiam się, że to wygasi ożywienie.

Jaka będzie przyszłość biznesu bankowego? Czy bankowość inwestycyjna powinna zostać oddzielona od klasycznego zbierania depozytów i udzielania pożyczek?

Moim zdaniem powinny zostać wprowadzone restrykcje regulujące to, jakie ryzyko mogą brać na siebie banki zbierające oszczędności od klientów i korzystające z systemu gwarantowania depozytów.

Jeden z największych dylematów, przed którymi stoi teraz polska gospodarka, to wejście do strefy euro. Czy Pana zdaniem europejska unia monetarna w ogóle przetrwa ten kryzys?

Wiele regionów, które posługują się wspólną walutą, ma podobne problemy, jakich doświadcza teraz Europa. Spójrzmy na USA, które też przecież są unią monetarną. Jedne stany wpadają w kłopoty – jak chociażby Kalifornia, innym wiedzie się dużo lepiej. Kraje strefy euro muszą być bardziej odpowiedzialne w obszarze polityki fiskalnej. Jeżeli regiony, które łączy wspólna waluta, prowadzą rozsądną politykę gospodarczą, unia monetarna przynosi im duże korzyści.

Czy Polska powinna w tej sytuacji wchodzić do strefy euro?

Strefa euro stoi w obliczu wielu niewiadomych i najbliższe lata będą decydujące dla jej przyszłości. Zobaczymy, czy unia monetarna w Europie w ogóle ten kryzys przetrwa. Zatem nie spieszcie się, zaczekajcie chwilę, obserwujcie sytuację. Warto pamiętać, że zmiana waluty kraju to wielka decyzja – waluta to nie tylko część systemu finansowego, ma również znaczenie społeczne i historyczne. Pod uwagę trzeba wziąć wszystkie te aspekty i dlatego nie chciałbym jednoznacznie rekomendować wam, czy przyjmować euro, czy nie.



Ryszard Petru
GŁÓWNY EKONOMISTA BRE BANKU, DYREKTOR
DS. STRATEGII I NADZORU WŁAŚCICIELSKIEGO

Wcześniej Główny Ekonomista Banku BPH. W Banku Światowym, jako ekonomista ds. Polski i Węgier, zajmował się zagadnieniami makroekonomicznymi, w szczególności zaś reformą finansów publicznych, polityką regionalną i klimatem inwestycyjnym. W latach 1997-2000 doradca Leszka Balcerowicza, Wiceprezesa Rady Ministrów i Ministra Finansów. Pracował nad reformą finansów publicznych, a także reformą emerytalną i tworzeniem nowego systemu emerytalnego. Znany z licznych wystąpień i komentarzy. Według rankingu opracowanego przez THINKTANK, Instytut Monitorowania Mediów oraz Google „najchętniej słuchany ekonomista”.

Demografia, głupcze!

W dłuższym terminie jednym z czołowych wyzwań dla większości krajów europejskich będzie reforma systemu emerytalnego. Tegoroczny kryzys fiskalny strefy euro dowiódł słabości finansów publicznych wielu gospodarek UE, a w niedalekiej przyszłości problemy fiskalne pogłębi jeszcze pogarszająca się sytuacja demograficzna. Społeczeństwa europejskie się starzeją, a na emerytury przechodzi pokolenie powojennego wyżu demograficznego – oznacza to konieczność przeznaczenia coraz większej ilości środków publicznych na wypłacanie emerytur, nie wspominając o rosnących wydatkach związanych z ochroną zdrowia i opieką nad osobami starszymi.

Uwzględniając obecną strukturę demograficzną społeczeństwa, średni okres trwania życia i szacowaną ścieżkę jego wzrostu, można ocenić skalę przyszłych wyzwań demograficzno-fiskalnych. Niestety, pomimo świadomości zagrożeń w większości krajów UE prowadzona jest wciąż bardzo krótkowzroczna polityka polegająca na udawaniu, że takiego problemu nie ma i uznawaniu, że jest to zmartwienie przyszłych rządów. Jednym z chlubnych wyjątków są tu Niemcy, które

zdecydowały się na podwyższenie wieku emerytalnego. Zakomunikowana społecznie z odpowiednim wyprzedzeniem niemiecka reforma emerytalna ma polegać na stopniowym podwyższaniu momentu przejścia na emeryturę i jednoczesnym zrównaniu wieku kobiet i mężczyzn – począwszy od 2012 r. wiek emerytalny w Niemczech będzie stopniowo wydłużany, zaś jego docelowy poziom – równy dla kobiet i mężczyzn – będzie wynosił 67 lat. Nawet we Francji, która jest ostoją rozwiązań socjalnych w UE, rząd przyjął ostatnio projekt zmian wieku emerytalnego, proponując podwyższenie go o dwa lata (z obecnych 60 do 62 lat). Z kolei przykład reformy emerytalnej w Grecji pokazuje, dlaczego o zmianach w systemie emerytalnym należy myśleć dużo wcześniej, niż staną się one faktycznie niezbędne. Grecki rząd przez lata wmawiał społeczeństwu, że należy mu się przywilej wcześniejszego przechodzenia na emeryturę, a teraz w wyniku kryzysu fiskalnego Grecy zmuszeni są podwyższać wiek emerytalny w sposób skokowy.

Polska jako jeden z pierwszych w Europie krajów przeprowadziła w 1999 r. zmianę systemu emerytalnego polegającą na ściśłym

powiązaniu wieku przechodzenia na emeryturę z sumą wpłaconych składek i momentem zakończenia aktywności zawodowej. Dzięki temu powstał system promujący dłuższą aktywność zawodową i tym samym późniejsze przechodzenie na emeryturę. Niestety, doświadczenia światowe pokazują, że nawet tak silne bodźce nie przynoszą pożądanych efektów, gdyż wielu z nas wciąż woli przysłowowego wróbla w garści niż gołębia na dachu. Innymi słowy, lepsza niższa emerytura teraz niż wyższa, tyle że za kilka lat. Takie podejście jest spowodowane między innymi tym, że nie umiemy sami oszacować szansy dożycia późniejszego wieku emerytalnego, nie mamy pewności, czy przez kolejne kilka lat nadal będziemy mieli pracę itd. Dlatego nie wprowadza się w pełni elastycznego wieku emerytalnego. Ustawowo określony minimalny wiek przechodzenia na emeryturę jest po prostu niezbędny. W przeciwnym razie istniałoby poważne ryzyko, że osoby przechodzące bardzo wcześnie na emeryturę znalazłyby się ostatecznie na garnuszku państwa, nie będąc w stanie pokryć minimum podstawowych potrzeb ze swojej wyjątkowo niskiej emerytury.

Nie możemy się łudzić, że zachęty do późniejszego przechodzenia na emeryturę rozwiążą problem zmieniającej się struktury demograficznej. Już dzisiaj powinniśmy rozpocząć podwyższanie minimalnego wieku emerytalnego, a przynajmniej poważną dyskusję na ten temat. Co prawda mamy znacznie lepszą sytuację demograficzną niż średnia europejska, gdyż pokolenia wyżu stanu wojennego będą pracować na emeryturę wyżu powojennego, w innych krajach Europy zaś nie ma wyżu demograficznego lat 80. Jednakże naszą bolączką jest wyjątkowo niski efektywny wiek przechodzenia na emeryturę – średnio dla mężczyzn wynosi on ok. 61 lat, a dla kobiet – ok. 58 lat. Sytuacja taka jest wynikiem z jednej strony niskiego wieku emerytalnego, a z drugiej licznych przywilejów, których pełen jest nasz system emerytalny. Rolą odpowiedzialnego rządu jest więc twarde postawienie sprawy i zakomunikowanie społeczeństwu, że nie ma innego wyjścia niż podwyższanie wieku emerytalnego przy jednoczesnym jego zrównaniu dla obu płci. Co ważne, im wcześniej przystąpimy do tych działań, tym większą akceptację społeczną zdołają one uzyskać. Najgorszym wariantem, jaki możemy wybrać, jest zapewnianie, że nie ma takiej potrzeby, a potem nagle podwyższenie wieku emerytalnego w przyszłości.

Renesans rynku metali przemysłowych

W dzisiejszych czasach trudno wyobrazić sobie jakąkolwiek dziedzinę życia codziennego, która nie stykałaby się z surowcami. Wszystkie produkty, jakie nas otaczają, są nierozdzielnie z nimi związane, a ich ceny znajdują odzwierciedlenie na rynkach finansowych. Do najważniejszych surowców należą metale przemysłowe (base metals).

Centrum finansowe rynku metali bazowych znajduje się w Londynie na giełdzie LME (London Metal Exchange). Jest to jedna z najstarszych giełd, o ponad 130-letniej tradycji, w której stare zwyczaje łączą się z nowoczesnością. LME jest powszechnie uznawana za główne źródło cen dla takich metali, jak: miedź, aluminium, cynk, nikiel, ołów, cyna oraz od niedawna dla rozwijającego się rynku stali. Obroty giełdy w 2009 r. wyniosły 7,41 bln dolarów, czyli średnio 29 mld dolarów dziennie.

LME jest jedną z ostatnich giełd, na których funkcjonuje tradycyjny parkiet, zwany Ring, gdzie autoryzowani dealerzy zawierają transakcje pomiędzy sobą na bazie ustnego ustalania ceny. Równolegle do tradycyjnego parkietu funkcjonuje rynek handlu elektronicznego, ale to właśnie Ring jest tym miejscem, gdzie zawierane są bardziej skomplikowane transakcje oraz znaczące wolumeny. Handel na Ringu podzielony jest na szereg krótkich pięciominutowych

sesji, z których każda dedykowana jest innemu metalowi bazowemu. Pozwala to na skoncentrowanie płynności rynku w jednym czasie oraz służy do wyznaczania oficjalnych fixingów.

Największą płynnością odznaczają się na giełdzie LME 3-miesięczne kontrakty terminowe. Okres ten ma swoje historyczne uzasadnienie, gdyż pod koniec XIX w., kiedy otwarty został Kanał Sueski, tyle czasu zajmował transport miedzi do Londynu z kopalni w Chile oraz cyny z Malezji.

Z punktu widzenia transparentności rynku oraz adekwatności notowanych na giełdzie cen bardzo istotnym ich elementem jest kwestia dostawy fizycznej zakontraktowanego surowca do jednego z dopuszczonych przez giełdę magazynów. Mimo iż obecnie jedynie 1 proc. transakcji terminowych zawieranych na giełdzie rozlicza się poprzez fizyczną dostawę surowca, to właśnie ten element jest kluczowy, gdyż zapobiega oderwaniu się rynku finansowego od „realnego świata” surowców. Obecnie LME dysponuje dużą listą dopuszczonych magazynów, do których może być dostarczony surowiec, zlokalizowanych na wszystkich kontynentach.

W ostatnich latach surowce, a zwłaszcza metale bazowe, przeżywają renesans. Stało się tak za sprawą dynamicznego rozwoju gospodarek z rynków wschodzących, zwłaszcza Indii oraz Chin, które konsumują lwią część



Michał Michalski
ANALITYK SUROWCOWY, BRE BANK

Zatrudniony w Departamencie Rynków Kapitałowych prowadził portfel obligacji zagranicznych oraz derywatów na stopę procentową. Po reorganizacji w strukturze Departamentu Rynków Finansowych jako head of commodity, odpowiada za wdrażanie i obrót instrumentami rynków towarowych.

globalnych zasobów surowców. Ich dynamika spadła nieznacznie nawet w obliczu światowego kryzysu finansowego. To właśnie silna pozycja Chin spowodowała, że po przecenie pod koniec 2008 r. surowce zaczęły mocno odbijać i w całym 2009 r. podwoiły swoją wartość. Większego znaczenia, w zakresie handlu metalami bazowymi, nabrała także giełda w Szanghaju.

Ceny metali bazowych notowanych na LME są także podstawą do wyceny wielu instrumentów finansowych z rynku pozagiełdowego (OTC), takich jak opcje, swapy, indeksy oraz wiele innych. Są one wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do zabezpieczania swojej ekspozycji w cenach danego surowca, obniżenia ryzyka w firmie oraz większej stabilności wyniku finansowego. Przedsiębiorcy muszą na nowo spojrzeć na dotychczasową politykę kosztową, aktywnie poszukiwać jej słabych punktów oraz zapewnić odpowiednie wyszkolenie kadry menedżerskiej.

Książki to nasza specjalność

MONIKA NYCZ

Firma Arctic Paper ma około jedną piątą europejskiego rynku papieru na książki. Ale nie spuszcza z tonu, czego dowodem może być akwizycja fabryki w Szwecji.

Przedsiębiorstwo wytwarza różne rodzaje papieru. Większość z nich znajduje zastosowanie w druku książek. Produkuje go ponad 800 tys. ton w czterech fabrykach: dwóch w Szwecji, po jednej w Polsce i Niemczech. Firma ma 15 biur sprzedaży obejmujących 27 krajów europejskich. Ponad 10 lat temu, kiedy dynamicznie rozwijał się rynek

komputerowy, a internet stawał się coraz bardziej popularny, jak wspomina Michał Jarczyński, Prezes Zarządu firmy Arctic Paper, wydawało się, że zapotrzebowanie na papier spadnie, a zastępować go będzie elektronika. Jednak papier wcale nie odszedł do lamusa, a firma nie musiała ograniczać działalności... zaczęła rosnąć liczba kupowanych drukarek.

Okazało się, że to tak tanie urządzenie, że wiele osób na nie stać. – I przy większości komputerów w domach, a także w pracy stoją drukarki. Ludzie wolą wydrukować dłuższy tekst, a potem go przeczytać. Jeśli muszą to zrobić na ekranie monitora, jest to męczące – tłumaczy Jarczyński i dodaje – zwłaszcza kiedy ktoś czytając dłuższą książkę, woli usiąść wy-

FOT. ARCTIC PAPER

Papier z Arctic Paper był wykorzystywany do katalogów takich firm, jak Porsche, Armani, Louis Vuitton.

godnie w fotelu, postawić sobie obok filiżankę kawy, ewentualnie lampkę koniaku i zagłębić się, i czytać książkę. – A książki to nasza specjalność – mówi Jarczyński.

iPady nie wygrzą papieru. Zdaniem prezesa pewnym zagrożeniem dla papierowych książek są iPady. Tylko, jak przypomina, statystyczny Polak czyta pół książki rocznie, a Europejczyk mniej niż cztery książki. – Trudno się spodziewać nagłego wielkiego boomu na książki. Ciężko zatem sobie wyobrazić sytuację, żeby ktoś wydał 500 dolarów na urządzenie, na którym będzie czytał pół książki rocznie – mówi Jarczyński. Poza tym dla firmy produkującej papier bardzo dobrą informacją

są badania prowadzone w Niemczech, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych, które miały odpowiedzieć na pytanie, kto kupuje elektroniczne książki. Pokazały one, że powstał zupełnie nowy segment rynku. Okazało się bowiem, że elektroniczne książki nie są wcale kupowane zamiast papierowych. – Nabywa je ta część młodzieży, która do tej pory wcale nie kupowała książek. Oznacza to, że książka w wersji elektronicznej powoduje rozszerzenie czytelnictwa na świecie – mówi prezes.

A dobry papier do książek powinien przede wszystkim być taki, by druk był wyraźny, tak żeby oczy czytelnika nie męczyły się, a jakość ilustracji i fotografii oddawała wiernie rzeczywistość.

Zaproszenia na ślub księżniczki. Firma oprócz papieru do książek produkuje także taki, który trafia do różnego rodzaju wydawnictw – map, bardziej luksusowych form reklamy. Papier z Arctic Paper był wykorzystywany do katalogów takich firm, jak Porsche, Armani, Louis Vuitton. Do nich trafia ten bardzo dobrej jakości. – Musi być ładny, tak żeby czytelnika zainteresował – mówi prezes i opowiada, że do takich katalogów nie produkują białego papieru. W fabryce w Szwecji powstaje odmiana o kolorze lekko kremowym, écru, która trafia do wydawnictw ekskluzywnych. – Papier z naszej fabryki w Szwecji został wykorzystany w czerwcu do druku kopert, zaproszeń i całej korespon-

Wyzwanie →
zdobycie finansowania
na zakup fabryki papieru
w Szwecji

Rozwiązanie →
uplasowanie obligacji
przez BRE Bank

Efekt →
większe zdolności
produkcyjne
i wzmocnienie
pozycji firmy na rynku
europejskim

dencji związanej ze ślubem szwedzkiej księżniczki – opowiada Jarczyński.

Na stronie internetowej firmy możemy przeczytać, że produkuje także wiele rodzajów papieru bezdrzewnego. Jednak, jak wyjaśnia prezes, nazwa jest lekko myląca. Papier zawsze pochodzi z drewna, konkretnie z włókna celulozowego. Drewno poddawane obróbce chemicznej tworzy tzw. celulozę bezdrzewną

a jeśli jest poddane obróbce mechanicznej, czyli ścieraniu, powstaje papier drzewny. – Cały papier ma swoją genezę w lesie. Jednak coraz częściej nie jest to taki zwykły las, do którego chodzimy na grzyby – zaznacza prezes, wyjaśniając, że coraz większa część drewna na papier pochodzi z plantacji drzew. Poza tym prawie 25 proc. surowca wykorzystywanego do produkcji papieru w Europie to drewno pochodzące z tzw. cięć sanitarnych, czyli wiatrołomów, zaatakowanych przez szkodniki itd.

Arctic Paper najczęściej do produkcji używa drewna świerkowego i brzoźowego, ale także... egzotycznego – eukaliptusowego. Daje ono bowiem bardzo dobre parametry wytrzymałościowe papieru. W Polsce drewno eukaliptusowe jest wykorzystywane do produkcji papieru Amber Graphic. – Każdy Polak ma kontakt z naszym papierem co najmniej raz do roku. Druki podatkowe PIT są najczęściej drukowane na naszym papierze – mówi Jarczyński.

Produkty Arctic Paper są używane również do tworzenia różnych miesięcznych wydruków bankowych, faktur sieci komórkowych itd.

Grupa zatrudnia w całej Europie 1,8 tys. osób, z tego w Polsce około 430. Jeszcze kilka lat temu produkowała niecałe 400 tys. ton papieru, w 2009 r. – 500 tys. ton, a po dokonanej akwizycji fabryki w Szwecji – ponad 800 tys. ton. W tej chwili chce się skupić na rozbudowie posiadanych mocy.

Jak kupić fabrykę? W grudniu ubiegłego roku firma podpisała umowę dotyczącą akwizycji fabryki w Szwecji. Transakcja była wykonywana częściowo w formie emisji nowych akcji, a częściowo w formie zapłaty gotówkowej dla dotychczasowych akcjonariuszy tej fabryki. – Szukaliśmy optymalnego źródła finansowania właśnie tej ostatniej części. Rozważaliśmy różne warianty: zarówno wariant kredytu bankowego, podwyższenia kapitału, jak i wariant emisji obligacji korporacyjnych. I doszliśmy do wniosku, że emisja obligacji jest dla nas najbardziej optymalna – opowiada Jarczyński. Firma szukała więc partnera, który zaproponuje najlepszą ofertę na program emisji obligacji. Zakładała, że musi mieć doświadczenie, znać rynek obligacji, mieć już przeprowadzone inne emisje z sukcesem, szeroki kontakt z rynkiem i zaproponować korzystne warunki finansowe. W dodatku Arctic Paper zależało na indywidualnym podejściu i tempie. – I BRE Bank



wygrał ten konkurs piękności – śmieje się Jarczyński. Z programu obligacji zostało wykorzystanych ponad 180 mln zł. Firma korzysta także z innych sposobów pozyskiwania pieniędzy. Ma kredyty bankowe. Poza tym, ponieważ firma jest eksporterem, zabezpiecza się przed niekorzystnymi zmianami kursów walutowych za pomocą tzw. hedgingu.

– Ale na razie nie jest to rozbudowana część. Staramy się to robić krok po kroku, uczyć się tego rynku – tłumaczy prezes.

– Teraz przymierzamy się do rozbudowy mocy elektrowni w przyszłych fabrykach oraz rozbudowy fabryki w Kostrzynie. To inwestycje dosyć kapitałochłonne i będziemy je finansować częściowo kredytem inwestycyjnym.



Dariusz Kacprzyk
DYREKTOR DEPARTAMENTU WSPÓŁPRACY Z KORPORACJAMI, BRE BANK

Transakcja przygotowania emisji obligacji korporacyjnych i ich uplasowania na rynku jest jednym z częściej rozważanych rozwiązań w podobnych sytuacjach. W tym przypadku jednak szczególna trudność polegała na tym, iż transakcja od momentu dostarczenia dokumentacji przez spółkę, poprzez uzyskanie wymaganych zgód kredytowych, aż do momentu uzyskania środków finansowych z uplasowanej emisji musiała zostać zamknięta w bardzo krótkim czasie. O sukcesie zdecydowała żelazna dyscyplina po stronie klienta i modelowa współpraca z doradcą. Życzylibyśmy sobie tak owocnej współpracy nie tylko w przypadku tego klienta.

Jak sobie radzić w gąszczu faktur

MAGDALENA MĘDRECKA
MENEDŻER PRODUKTU Z DEPARTAMENTU
BANKOWOŚCI TRANSAKCYJNEJ BRE BANKU
W ROZMOWIE Z MONIKĄ NYČZ

Jeśli wystawiasz dużo faktur, masz problemy z ustaleniem, kto już zapłacił, a kto się ociaga, albo chcesz oszczędzić czas i pieniądze na porządkowaniu płatności, rozwiązaniem dla Ciebie są produkty collect.

W Polsce, jak wyjaśnia Magdalena Mędrcka, menedżer produktu Departamentu Bankowości Transakcyjnej, działa wielu tzw. masowych wystawców faktur. W transakcjach pojawia się dużo błędów. Chociażby dlatego, że klienci wybierają różne formy płacenia m.in. w okienku kasowym, sieciach obsługujących płatności, przelewami bankowymi. Dużym problemem jest to, że płatnicy bardzo często nie podają tytułu wpłaty, numeru faktury. Zdarza się, że nie wpisują dokładnej kwoty, ale ją zaokrąglają np. zamiast 158 zł 46 gr wpłacają 160 zł – mówi Mędrcka, wyjaśniając, że to wszystko powoduje, że firma ma problemy z zakwalifikowaniem jakiego płatnika i której faktury dotyczy wpłata.

Efekt jest taki, że przedsiębiorstwo nie może automatycznie rozliczyć faktur. Muszą się tym specjalnie zajmować jego pracownicy. A to wiąże się z ogromnymi kosztami.

Dlatego coraz więcej firm decyduje się na usługi typu collect. Już teraz korzysta z nich ponad 300 firm, a BRE obsługuje ponad 10 milionów transakcji miesięcznie. Jak więc uporać się z fakturami?

Krok 1 Zgłoszenie po ofertę

Jeśli przedsiębiorca jest klientem BRE, jego Doradca może w każdej chwili przedstawić mu ofertę na usługi collectowe.

Jeśli nim nie jest powinien poprzez stronę www.brebank.pl zgłosić zapytanie do doradcy, który przygotuje ofertę odpowiednią do potrzeb klienta. Zasada jest prosta. Każdemu płatnikowi/płatności jest nadawany indywidualny identyfikator umieszczany w specjalnym numerze rachunku bankowego w standardzie NRB lub umieszczane są dane identyfikujące płatnika/płatność w polu „tytułem”.

Po zrealizowaniu transakcji w banku identyfikatory przekazywane są w plikach elektronicznych. Te mogą być importowane do systemu finansowo-księgowego firmy celem automatycznego przyporządkowania do wy-

stawionej faktury dla płatnika oraz rozksięgowania transakcji przychodzących.

Krok 2 Wybór konkretnego produktu

BRE oferuje trzy produkty typu collect. Podane poniżej przedziały ilościowe są tylko i wyłącznie przyjętą regułą przez BRE, ale wybór odpowiedniego produktu (bez względu na liczbę wystawianych faktur) zależy oczywiście od specyfiki systemu i działalności przedsiębiorstwa.

Pierwszy z produktów to BRE Collect, który kierowany jest do klientów wystawiających do 10 tys. faktur.

Zasada działania produktu BRE Collect to umieszczanie przez klienta identyfikatora płatnika/płatności na ostatnich 12 znakach numeru NRB i tym samym budowa wirtualnego numeru rachunku dla klienta.

Produkt ten zapewnia zaksięgowanie na rachunku klienta przychodzących płatności w sposób analityczny zarówno krajowych, jak i zagranicznych przy jednoczesnym przekazywaniu w opisie transakcji na wyciągu identyfikatora płatnika/płatności zawartego w NRB. Pozwala to klientowi monitorować spływające należności, a tym samym przyspiesza ewentualne czynności windykacyjne. Koszt takiego rozwiązania jest ustalany z każdym



Niefrasobliwość klientów w czasie regulowania faktur powoduje, że firma może mieć problem z zakwalifikowaniem płatnika.

klientem indywidualnie – zapewnia Mędrcka i wyjaśnia, że nie jest on wysoki w porównaniu z osiąganymi oszczędnościami.

Drugi bardziej skomplikowany produkt to BRE Mass Collect. Jest on skierowany dla firm, które wystawiają powyżej 10 tys. faktur miesięcznie. Zasada działania produktu jest zbliżona do produktu BRE Collect z tą różnicą, że środki finansowe z tytułu zrealizowanych płatności księgowane są zbiorczo 1 lub 4 razy dziennie na wskazanym przez firmę rachunku. Informacja o transakcjach składających się na zbiorcze księgowanie jest dostarczana klientowi w systemie bankowości elektronicznej BRE Banku w formie plików analitycznych dostosowanych strukturą do indywidualnych wymagań klienta. W tym rozwiązaniu istnieje możliwość umieszczenia dodatkowych infor-

macji o płatniku/płatności w polu „tytułem”.

W przypadku BRE Mass Collect im bardziej wyrafinowana jest struktura rozwiązania „uszytego na miarę” tym wyższy jest jego koszt. Choć jak przekonują klienci, którzy już skorzystali z tego typu rozwiązań, koszt zwraca się w krótkim czasie.

Firma może także zdecydować się na rozwiązanie BRE Mass Collect Plus, które porównuje transakcje przychodzące z fakturami, jakie zostały wystawione i wysłane do płatnika przez klienta celem zapłaty. Zapewnia przy tym najwyższą skuteczność rozpoznawalności, bo blisko 96 proc. – BRE Mass Collect Plus wymaga posiadania BRE Mass Collect – mówi Mędrcka i wyjaśnia, że odbywa się to w ten sposób, że klient dostarcza bazę otwartych faktur. W momencie otrzy-



Dariusz Nalepa
DYREKTOR DEPARTAMENTU
BANKOWOŚCI TRANSAKCYJNEJ,
BRE BANK

Usługi BRE Collect rozwiązują problemy, jakie niesie brak jednolitego standardu w zakresie opisywania płatności oraz stosowania różnych metod ich dokonywania np. wpłaty w banku, w punktach kasowych, przelewy. Rozwiązania tego typu mogą radykalnie zmniejszyć koszty zarządzania należnościami w firmie, poprawić skuteczność spływu płatności i identyfikacji faktur, co znacząco przekłada się na wynik finansowy firmy.

Krok 3 Umowa

Po akceptacji warunków finansowych i technicznych przystępujemy do podpisania umowy. Na uruchomienie produktu BRE Collect czeka się 2, najwyżej 3 dni. Pozostałe produkty ze względu na swoje skomplikowanie i konieczność dostosowania się banku do danej firmy wymagają więcej czasu. Na start BRE Mass Collect przedsiębiorca czeka ok. 10-15 dni roboczych, a na BRE Mass Collect Plus – od 3 tygodni do ok. miesiąca.

MiFID – z korzyścią dla klienta

Od 18 czerwca 2010 r. klient inwestujący w instrumenty finansowe w Polsce powinien być obsługiwany według takich samych zasad jak klienci w innych krajach Unii Europejskiej.

Dyrektywa MiFID harmonizuje prawo w poszczególnych krajach członkowskich, dostosowując regulacje wewnętrzne państw-członków Unii Europejskiej do przyjętych przez Unię standardów. Gwarantuje inwestorom jednolity poziom ochrony ich kapitału oraz zwiększa przejrzystość działania firm inwestycyjnych.

Głównym celem dyrektywy MiFID jest większa ochrona klientów korzystających z usług związanych z obrotem instrumentami finansowymi. Przez instrumenty finansowe należy rozumieć: papiery wartościowe (akcje, obligacje), instrumenty rynku pieniężnego, opcje, kontrakty terminowe, swapy, umowy forward oraz inne instrumenty pochodne.

Ochroną wynikającą z MiFID objęci są klienci korzystający w szczególności z następujących usług: przyjmowania i przekazywania zleceń nabycia lub zbycia instrumentów finansowych, wykonywania zleceń na rachunek dającego zlecenie, nabywania lub zbywania na własny rachunek instrumentów finansowych, zarządzania portfelami instrumentów finansowych, doradztwa inwestycyjnego, oferowania instrumentów finansowych, przechowywania lub rejestrowania instrumentów finansowych, w tym prowadzenia rachunków papierów wartościowych oraz prowadzenia rachunków pieniężnych.

Czego klient może oczekiwać od BRE Banku w związku z implementacją

PAWEŁ FORMAS

WICEDYREKTOR W DEPARTAMENCIE
WSPARCIA BIZNESU, BRE BANK

ANNA KĄDZIELA

SPECJALISTA DEPARTAMENTU WSPARCIA BIZNESU

18 czerwca 2010 r. upłynął termin dostosowania się polskich instytucji finansowych do przepisów implementujących MiFID w Polsce.

MiFID? BRE Bank, realizując swoje obowiązki wynikające z przepisów implementujących MiFID, kwalifikuje każdego ze swoich klientów do jednej z trzech kategorii, jako: klienta profesjonalnego, klienta detalicznego, klienta profesjonalnego będącego uprawnionym kontrahentem.

Kategoryzacja przeprowadzana jest w celu dostosowania zakresu udzielanych informacji

MiFID to skrót od nazwy dyrektywy Parlamentu Europejskiego „Markets in Financial Instruments Directive” („Dyrektywa w sprawie rynków instrumentów finansowych”). Celem dyrektywy unijnej MiFID jest ujednolicenie regulacji i mechanizmów rynków finansowych w krajach członkowskich Unii Europejskiej oraz wzmocnienie ochrony klientów inwestujących w instrumenty finansowe lub korzystających z innych usług związanych z obrotem instrumentami finansowymi.

na temat produktów i usług inwestycyjnych świadczonych przez BRE Bank do indywidualnych potrzeb każdego z klientów. Klient detaliczny to podmiot, który nie jest klientem profesjonalnym i korzysta z najwyższego poziomu ochrony określonego w przepisach implementujących MiFID.

Klient profesjonalny to podmiot posiadający doświadczenie i wiedzę pozwalające na podejmowanie właściwych decyzji inwestycyjnych lub decyzji dotyczących innych usług związanych z obrotem instrumentami finansowymi, a także na właściwą ocenę ryzyka związanego z tymi decyzjami.

Uprawniony kontrahent jest rodzajem klienta profesjonalnego, który korzysta w ramach świadczenia przez BRE Bank usługi wykonywania zleceń, przyjmowania i przekazywania zleceń, nabywania lub zbywania instrumentów finansowych na własny rachunek z najniższego poziomu ochrony gwarantowanej przez przepisy implementujące MiFID.

Przypisanie do danego segmentu nie jest sztywne – przepisy implementujące MiFID umożliwiają klientowi zmianę nadanej przez bank kategorii.

Na wstępie ocena. Przed zawarciem umowy o świadczenie usług z klientem detalicznym bank zwraca się do klienta o wypełnienie formularza testu adekwatności. Na podstawie zebranych informacji dotyczących poziomu wiedzy oraz doświadczenia klienta w zakresie dokonywania inwestycji w instrumenty finansowe bank przeprowadza ocenę, czy instrument finansowy lub usługa są odpowiednie dla danego klienta detalicznego. Po przeprowadzeniu takiej oceny bank informuje

klienta detalicznego o jej wyniku – tj. odpowiedności albo nieodpowiedności danego produktu lub usługi. Co ważne, informacja przekazywana jest klientowi każdorazowo przed zawarciem umowy/transakcji. Decyzja o skorzystaniu z produktu czy usługi w każdym przypadku należy do klienta.

W celu ułatwienia klientom podjęcia tej decyzji i zgodnie z wymogami przepisów implementujących MiFID BRE Bank przedstawia klientom ogólny opis istoty instrumentów finansowych oraz ryzyka związanego z inwestowaniem w te instrumenty finansowe. Informacje te zawarte są w poszczególnych regulaminach produktowych banku, doręczanych klientom przed zawarciem umowy.

Warto zaznaczyć, że BRE Bank nie świadczy usługi doradztwa inwestycyjnego klientom z obszaru bankowości korporacyjnej. Doradztwo inwestycyjne to udzielona klientowi wyraźna rekomendacja zawarcia transakcji dotyczącej instrumentu finansowego. Pracownik BRE Banku, co najwyżej, może przedstawić klientowi różne możliwości zainwestowania aktywów lub dokonania transakcji zabezpieczającej ryzyko kursowe, stopy procentowej albo ryzyko zmiany ceny. Każdorazowo klient samodzielnie podejmuje decyzję. Jest to tzw. udzielanie porad inwestycyjnych.

Unikamy konfliktu interesów. Kolejnym zagadnieniem związanym z implementacją MiFID i mającym istotne praktyczne znaczenie dla klientów jest obowiązek stosowania przez BRE Bank polityki zarządzania konfliktami interesów. Przez konflikt interesów rozumie się znane bankowi okoliczności mogące doprowadzić do powstania sprzeczności między interesem banku, osoby powiązanej z bankiem (np. członka zarządu lub pracownika) i obowiązkiem działania przez BRE Bank w sposób rzetelny, z uwzględnieniem najlepiej pojętego interesu klienta. Mogą to być również znane bankowi okoliczności mogące doprowadzić do powstania sprzeczności między interesami kilku jego klientów.

Bank i jego pracownicy posiadają przewagę nad klientami w zakresie dostępu do wiedzy

o rynku i okolicznościach transakcji. Polityka zarządzania konfliktami interesów wymaga, aby tego rodzaju przewaga nie była wykorzystywana ze szkodą dla klientów.

W przypadku powstania konfliktu interesów nie powinno dojść do naruszenia interesu klienta. Jak realizowany jest ten obowiązek? Umowa może zostać zawarta wyłącznie pod warunkiem, że klient potwierdzi, że otrzymał od BRE Banku informacje o wystąpieniu ewentualnego konfliktu interesów, oraz wyraźnie potwierdzi wolę zawarcia umowy.

W przypadku stwierdzenia konfliktu interesów po zawarciu umowy z klientem BRE Bank poinformuje go o tym fakcie niezwłocznie po jego stwierdzeniu. W tym przypadku bank powstrzyma się od świadczenia usługi do czasu otrzymania wyraźnego oświadczenia klienta o kontynuacji lub rozwiązaniu umowy.

Beata Mossakowska

DYREKTOR DEPARTAMENTU WSPARCIA BIZNESU, BRE BANK

Kategoryzacja przeprowadzana jest w celu dostosowania zakresu udzielanych informacji na temat produktów i usług inwestycyjnych do indywidualnych potrzeb każdego z klientów. MiFID oznacza udostępnienie klientom znacznie szerszych niż dotychczas informacji o naturze instrumentów finansowych i ryzyk z nimi związanych, co ułatwia racjonalne podejmowanie decyzji i zapewnia klientom większe bezpieczeństwo.



Inżynieria środków unijnych

EWA BOJAŃCZYK

WICEDYREKTOR BIURA DS. UNII EUROPEJSKIEJ,
BRE BANK

Aplikowanie o wsparcie unijne powinno rozpocząć się od zidentyfikowania celu naszego działania, kwestii problematycznych, ale i docelowej wizji rozwoju firmy, produktów czy świadczonych usług. Branża nie ma tu większego znaczenia – na pewno trzeba mieć przemyślaną strategię działania. Kolejną kwestią powinno być przełożenie wizji na konkretny projekt i zdefiniowanie etapów, harmonogramu działania oraz dobór osób do projektu (najlepiej stworzenie zespołu interdyscyplinarnego). Należy również pamiętać o prawidłowym doborze źródeł finansowania.

Nie wchodź na minę. Aplikując o wsparcie, należy unikać błędów, które mogą albo wydużyć proces oceny wniosku, albo w skrajnym przypadku wykluczyć szanse na pozyskanie dofinansowania. Szukając wsparcia ze środków unijnych, w pierwszej kolejności trzeba sprawdzić grupę beneficjentów. Niestety, z przykrością należy stwierdzić, że kwestia prawidłowej weryfikacji wielkości przedsiębiorstwa stwarza czasem wiele problemów. Problemów, które mogą dużo kosztować. Niektórzy przedsiębiorcy nadal zapominają o tym, że korzystając z pomocy publicznej, a tym właśnie jest wsparcie ze środków unij-

Wsparcie z udziałem środków unijnych może być znakomitym źródłem finansowania rozwoju firmy. Problemem może być jednak prawidłowy opis inwestycji oraz dobór źródeł i sposobu finansowania projektu.

nich, powinni analizować nie tylko wielkości dotyczące zatrudnienia, obrotu netto czy sumy bilansowej podmiotu aplikującego o wsparcie, ale również sprawdzić typy powiązań i ewentualnie doliczyć dane innych podmiotów partnerskich/zależnych, z którymi podmiot aplikujący o wsparcie ma powiązania. W razie wątpliwości warto skorzystać ze wsparcia doradcy zewnętrznego i wyeliminować tego typu ryzyko.

W celu uniknięcia błędu „niedopasowania” należy bardzo wnikliwie przeanalizować również zakres wsparcia: typy projektów do objęcia dofinansowaniem, katalog kosztów kwalifikowanych, wszelkie wykluczenia,

ograniczenia odnośnie dat granicznych czy wartości brzegowych dotyczących kwot planowanej inwestycji oraz kryteria danego działania. Inaczej mówiąc, powinniśmy sprawdzić, czy jesteśmy w stanie wypełnić oczekiwania w ramach danego działania.

Należy zapoznać się z regulacjami prawnymi – zarówno krajowymi, jak i unijnymi – wskazanymi dla danego działania. O tym bardzo często zapominają wnioskodawcy.

Na co można uzyskać dofinansowanie ze środków unijnych? W przypadku projektów opiewających na kwotę co najmniej 160 mln PLN w łącznych kosztach kwalifikowanych, uwzględniających możliwość wdrożenia innowacyjnych rozwiązań na skalę światową i docelowo tworzących co najmniej 150 nowych miejsc pracy, warto wziąć pod uwagę możliwości dofinansowania projektu z udziałem środków dz.4.5.1 PO IG. Nabór wniosków zaplanowany został w trybie ciągłym od 2.11.2010 r. do osiągnięcia 200 % alokacji na konkurs, nie dłużej jednak niż do końca 2010 r. Dokumentacja aplikacyjna wraz z regulaminem i wymaganymi załącznikami dostępna jest na stronach Ministerstwa Gospodarki od 5.10.2010 r.

Niewątpliwie długo oczekiwaną szansę po-

Od czego zacząć? Na pewno od zidentyfikowania celu naszego działania, kwestii problematycznych, ale i docelowej wizji rozwoju firmy.

zyskania wsparcia otrzymają podmioty, które planują inwestycje dotyczące budowy nowoczesnych linii technologicznych wytwarzających urządzenia do produkcji energii elektrycznej i ciepłej ze źródeł odnawialnych oraz biokomponentów i biopaliw określonych w ustawie z 25.08.2006 r. o biokomponentach i biopaliwach ciekłych (Dz.U. nr 169, poz.199 z późn. zm.). Projekty inwestycyjne dotyczące tego typu inwestycji, wpisujące się w kryteria dostępu dla dz.10.3 Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, będzie można składać do Ministerstwa Gospodarki w terminie 15-30 listopada br.

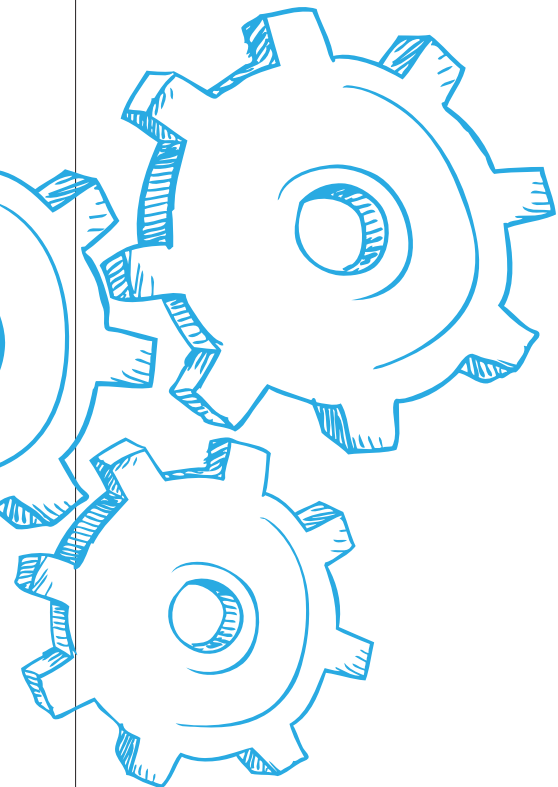
Podmioty zaangażowane w produkcję instalacji/linii technologicznych, niezbędnych urządzeń dotyczących m.in.: komponentów do elektrowni wiatrowych, komponentów do morskich elektrowni wiatrowych, kolektorów słonecznych płaskich, modułów fotowoltaicznych, hydrozespołów turbin wodnych, układów automatyki i regulacji turbin wod-

nich, geotermalnych pomp ciepła, głównych elementów linii do produkcji biodiesla, tłoczni oleju surowego, aparatów do produkcji bioetanolu, głównych komponentów biogazowni, kotłów na drewno, kotłów i palników na pelety i ziarno, kotłów na słomę – mogą liczyć na dofinansowanie nie większe niż 30 mln PLN. Wartość projektu powinna opiewać na co najmniej 8 mln PLN łącznych kosztów kwalifikowanych. W grupie beneficjentów dla tego działania znajdują się zarówno duże przedsiębiorstwa, jak i firmy z sektora MSP.

Podmioty z sektora MSP mogą szukać również wsparcia w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG) i wybranych Regionalnych Programów Operacyjnych. Na wdrożenie nowej technologii – rozwiązania znanego mniej niż 5 lat na świecie – wsparcia można szukać w ramach dz.4.3 „Kredytu technologicznego” PO IG. Nabór wniosków w ramach tego działania jest ciągły do wyczerpania środków. Szczegółowe

zasady udzielania wsparcia w ramach kredytu technologicznego definiuje ustawa z 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz.U. Nr 116, poz 730). Warto zwrócić uwagę, że od 1.10.2010 r. obowiązują nowe wzory dokumentów wymagane przez BGK. Tym samym aplikując o wsparcie w ramach tego działania należy korzystać z nowych, obowiązujących wzorów i instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie.

W przypadku inwestycji mających na celu wdrożenie nowych lub integrację istniejących systemów ICT wspierających współpracę między podmiotami o charakterze technicznym, informatycznym, organizacyjnym można wykorzystać wsparcie w ramach dz.8.2 „Wsparcie wdrażania elektronicznego biznesu typu B2B” – planowany nabór wniosków to 29.10-30.11.2010 r. Priorytetowo poszukiwane będą projekty uwzględniające współpracę z co najmniej 2 przedsiębiorcami na podstawie umów cywilno-prawnych



Należy zapoznać się z regulacjami prawnymi tak krajowymi, jak i unijnymi wskazanymi dla danego działania. O tym bardzo często zapominają wnioskodawcy, co skutkuje błędami formalnymi czy też merytorycznymi.

(najwyżej punktowana będzie współpraca długoletnia powyżej 3 lat). Nowością, która ma również przełożenie na punktację, jest pozyskanie i utrzymanie relacji z partnerami zagranicznymi (najkorzystniej byłoby 3 i więcej partnerów) oraz implementacja w ramach integracji systemów zaawansowanego podpisu elektronicznego najkorzystniej wraz z Elektroniczną Wymianą Danych w standardzie EDI.

Dla podmiotów z sektora MSP planujących pozyskanie zewnętrznego źródła finansowania o charakterze udziałowym do realizacji innowacyjnych przedsięwzięć możliwe jest pozyskanie wsparcia na usługi doradcze umożliwiającego opracowanie wymaganych dokumentów i analiz w ramach dz.3.3.2 PO IG. Nabór wniosków jest ciągły do wyczerpania środków (maks. do 31.12.2010 r.).

Od 1.10.2010 r. rozpoczął się nabór wniosków w ramach dz.1.4 PO IG na badania przemysłowe oraz prace rozwojowe. Planowane zamknięcie naboru wniosków to 30.10.2010 r.

Sfinansowanie wdrożenia wyników prac wypracowanych w ramach dz.1.4 pozostanie w gestii samego przedsiębiorcy. Alternatywą może być pozyskanie wsparcia z innych źró-

deł np. w przypadku podmiotów z sektora MSP z kredytu technologicznego (dz.4.3 PO IG) czy pośrednio ze środków zgromadzonych dzięki dz.3.3.2. Dopuszcza się również ewentualną sprzedaż wyników prac badawczych innemu podmiotowi.

Pod znakiem zapytania pozostają dodatkowe nabory wniosków na opracowanie i wdrożenie nowego wzoru użytkowego – wsparcie w ramach dz.4.2. PO IG, na nowe inwestycje o wysokim potencjale innowacyjnym – wsparcie w ramach dz. 4.4. Szansą na zwiększenie alokacji środków i kolejne nabory wniosków w ramach dz.1.4/4.1, dz.4.2, dz.4.4 czy też dz.4.5.1-4.5.2 PO IG, mogą być przesunięcia niewykorzystanego wsparcia z innych działań czy też zwiększenie alokacji na wsparcie dla przedsiębiorców z dodatkowo przyznanych Polsce środków przez Komisję (łącznie 633 mln EUR). Jest to swojego rodzaju „nagroda” za lepsze niż szacowano wydatkowanie środków unijnych. Podział tych środków leży w gestii MRR. W tym celu należy na bieżąco monitorować informacje umieszczane na stronie tak MRR (IZ), jak i PARP oraz Ministerstwa Gospodarki.



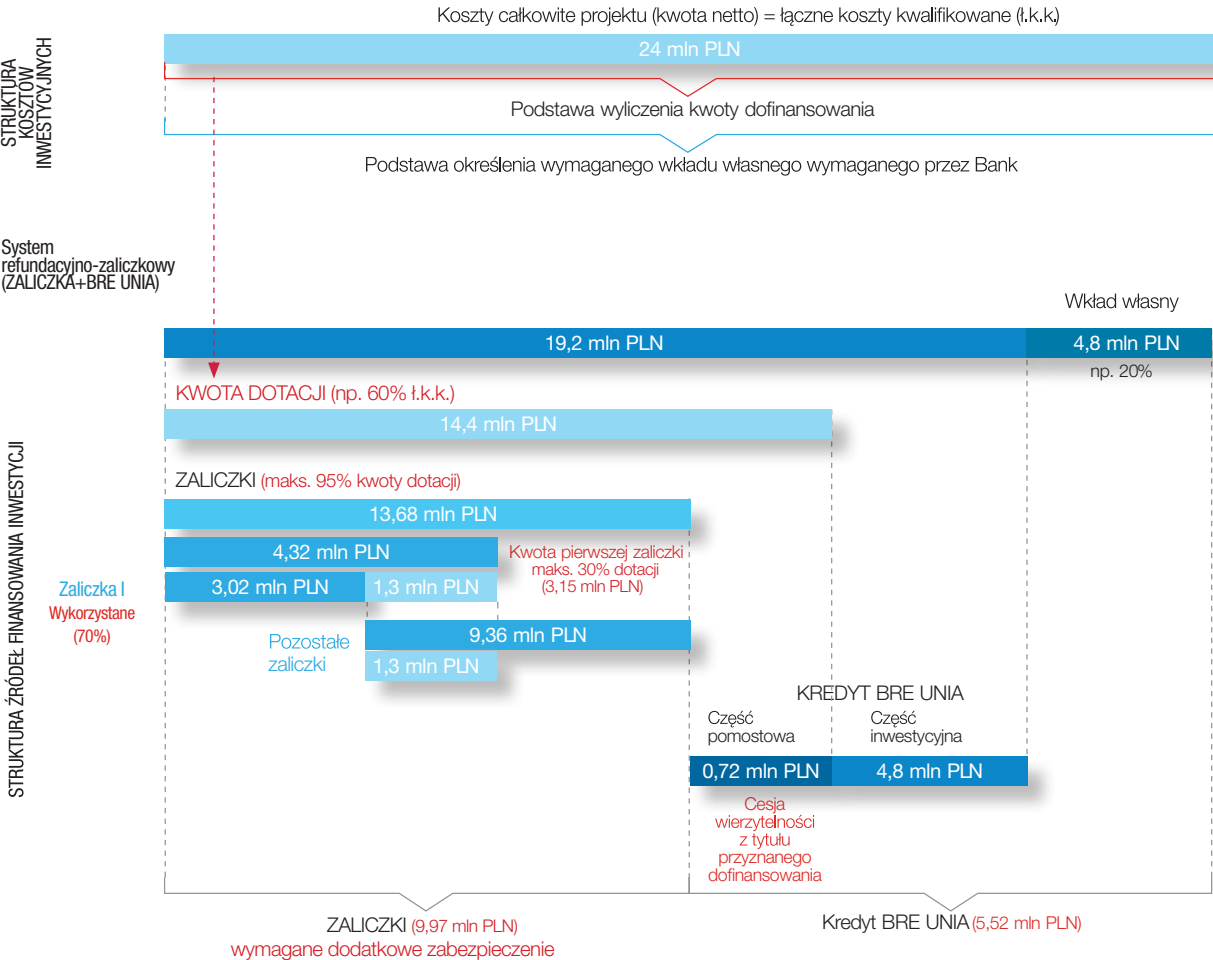
Marek Łukowski
DYREKTOR BANKU D.S. BANKOWOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW
I ZARZĄDZANIA BANKOWOŚCIĄ KORPORACYJNĄ

Jak to może wyglądać w praktyce? Producent lekkich samolotów z siedzibą w Rzeszowie planuje realizację nowej inwestycji w 2010 r. dotyczącej wdrożenia nowego innowacyjnego produktu na rynku docelowym. Miejsce lokalizacji inwestycji – Rzeszów. Wielkość zatrudnienia w 2 ostatnich latach wynosiła 52 osoby, wielkość obrotów netto stanowiła ponad 50 mln EUR, a suma bilansowa 35 mln EUR. Koszt całkowity planowanej inwestycji to 26 mln PLN, z czego łączne koszty kwalifikowane stanowią 24 mln PLN. Wkład własny stanowić będzie 20% kwoty netto inwestycji (l.k.k.). Montaż uwzględnia finansowanie z udziałem zaliczek w maksymalnie dopuszczalnym poziomie.

Uzupełnieniem wsparcia dla nowych inwestycji może być jeszcze wsparcie dostępne w ramach RPO. W zależności od miejsca lokalizacji inwestycji (RPO dla danego województwa i działania w ramach programu regionalnego) wsparcie może być dostępne dla podmiotów z sektora MSP, ale i w niektórych przypadkach również dla dużych przedsiębiorstw.

Na co zwracać uwagę w konstrukcji montażu finansowych? Na pewno na zasady przekazywania środków, w tym czy płatności będą dokonywane wyłącznie „z dołu”, czyli w ramach refundacji po opłaceniu faktur, czy też możliwe będzie pozyskanie środków „z góry” w ramach płatności zaliczkowych na opłacenie faktur potwierdzających wydatki wykazane w harmonogramie rzeczowo-finansowym inwestycji. Jeżeli dopuszczone są płatności zaliczkowe, to jaka może być maksymalna kwota zaliczek, w jakim okresie może być wypłacona (jednorazowo, w kilku ratach), w jakim terminie powinna być rozliczona zaliczka/zaliczki.

Należy pamiętać, by harmonogram rzeczowo-finansowy był skorelowany z harmono-



gramem płatności. Luki finansowe czy zatory płatnicze mogą być bardzo niebezpieczne dla dotrzymania zobowiązań ujętych w umowie o dofinansowanie dla danego projektu, a w konsekwencji mogą negatywnie wpłynąć na kondycję całej firmy. Dlatego nieprzemyślane montaż z zaliczkami zamiast usprawnić finansowanie inwestycji, mogą je w znaczny sposób ograniczyć czy zablokować.

Mając założenia brzegowe planowanej inwestycji, warto i należy sprawdzić zdolność finansową oraz ograniczenia dotyczące maksymalnej kwoty kredytu i wymaganych zabezpieczeń ze strony instytucji finansującej. Należy sprawdzić również, jakie zabezpieczenia wymagane będą w ramach danego działania programu operacyjnego i na jakim etapie niezbędne będzie ich dostarczenie (czy przed podpisaniem umowy o dofinan-

sowanie, czy wraz z pierwszym wnioskiem o płatność). Kwestia ta nabiera szczególnego znaczenia w przypadku konstrukcji montażu z udziałem zaliczek.

W przypadku finansowania projektów inwestycyjnych z udziałem środków unijnych na zasadzie refundacji poniesionych nakładów przedsiębiorcy w pierwszej kolejności muszą pokryć koszty inwestycji ze środków własnych. Dlatego też znaczna ich część przewiduje realizację swoich planów przy udziale kredytu. Ciekawym rozwiązaniem dla finansowania inwestycji z udziałem środków unijnych może być wykorzystanie kredytu inwestycyjnego BRE UNIA. Produktu, który w ramach jednej umowy kredytowej łączy finansowanie części pomostowej (dla części kosztów kwalifikowanych do wysokości kwoty do refundacji), części inwestycyjnej

(dla pozostałych kosztów kwalifikowanych i niekwalifikowanych) wraz z umową cesji należności z tytułu przyznanego dofinansowania. Tego typu konstrukcja w znaczny sposób usprawnia proces oceny i skraca czas oczekiwania klienta na wydanie decyzji dotyczącej finansowania planowanej inwestycji.

Do prawidłowej ewidencji wpływów i rozliczenia projektu BRE Bank zapewnia wydzielony rachunek, tak dla wpływów z tytułu refundacji, jak i płatności zaliczkowych. Korzyści z zastosowania rozliczeń w trybie refundacji wiążą się przede wszystkim z gwarancją zwrotu części kosztów kwalifikowanych (maks. do kwoty dotacji), która może stanowić naturalne źródło spłaty części kapitału części pomostowej kredytu – tu wspomnianego kredytu BRE UNIA.



FOT. ŁUKASZ KHÓŁ

Wyzwanie →
pozyskanie finansowania
na bieżącą działalność
firmy i obsługę oddziałów

Rozwiązanie →
współpraca z BRE
Bankiem – wdrożenie
kredytu obrotowego
i kart prepaid

Efekt →
terminowe wypłaty
dla współpracowników

Jakość w cenie

MONIKA NYCZ

Założmy, że produkujesz części samochodowe. Twój klient zgłosił, że na jednej z nich w ostatniej dostawie pojawiły się pęknięcia. Nie pozostaje Ci nic innego, niż sprawdzić, czy to tylko jednostkowy przypadek, czy większa seria wadliwych części. Możesz zrobić to sam albo zatrudnić ekspertów z SGP - Sorting Group Poland Sp. z o.o., którzy sprawdzą część po części i element po elemencie. Zapotrzebowanie na takie usługi rośnie. Tylko w porównaniu z ubiegłym rokiem firma zwiększyła obroty aż o 100 proc.

Firma SGP powstała w 2006 r. Od początku specjalizuje się w kontroli jakości. Sprawdza wyprodukowane przez inne firmy części czy komponenty. – Nasze kontrole dają 100-procentową gwarancję tego, że produkty są w pełni zgodne z oczekiwaniami klienta końcowego – mówi Mariusz Puto, prezes SGP - Sorting Group Poland Sp. z o.o. – Naszym zadaniem jest sprawdzenie, czy reklamacja mogła być sporadycznym przypadkiem, czy też konieczne jest np. wprowadzenie zmian w produkcji – dodaje. Jeśli problem dotyczy zakładu w południowej Polsce, zespół kontrolerów ze swoim koordynatorem może stawić się na wezwanie klienta w godzinę. Chwilę później zespół może rozpocząć pracę i sprawdzić, czy dany element ma np. dobry gwint, kształt, wymiar itp.

SGP ma blisko 300 klientów. Obsługuje firmy w Polsce i ich dostawców z zagranicy. Są to głównie przedsiębiorstwa z kapitałem francuskim, włoskim, niemieckim. Aż 90 proc. firm, które korzystają z usług SGP, to przedstawiciele przemysłu motoryzacyjnego. – Dla firm z tego segmentu jakość jest najważniejsza, przestoje spowodowane przez dostarczone przez poddostawców wadliwe części mogą iść w miliony złotych – mówi prezes Puto.

Wśród klientów firmy znajdują się również wiodący producenci sprzętu RTV i AGD, a także szklarskiego. W kilku przypadkach SGP jest podmiotem, który audytuje jakość

produkcji. – To daje im 100-procentową pewność, że wszystko jest w porządku – mówi prezes Puto i dodaje: – Dzięki naszym kon-

trolom klient ma także szansę na weryfikację pracy swoich pracowników. Ponieważ jesteśmy z zewnątrz, nikt nie przymknie na coś oka, wszystko zostaje wyłapane.

Kluczem do sukcesu SGP jest czas reakcji. Jeśli w danym zakładzie pojawia się problem, firma dostaje informację, że jej pracownicy są potrzebni np. przez trzy dni. – Ale bardzo często potrzeba pojawia się nagle. Wtedy południową Polskę obsługujemy w 60 minut. W innym przypadku, jeśli gdzieś nie mamy biur, to osoby są szybko przewożone z innego regionu kraju – opowiada prezes. Jak przyznaje, taka działalność to spore wyzwanie.

Logistyka procesu, czyli zaglądamy na zaplecze. Największym wyzwaniem w przypadku SGP jest pozyskiwanie funduszy na bieżącą działalność firmy. Można powiedzieć, że produktem spółki są specjaliści od kontroli jakości. Dlatego jej największymi wydatkami są właśnie te na pracowników. Na wypłaty firma wydaje obecnie ok. 400 tys. zł miesięcznie. Tylko że płatności za usługi nie zawsze wpływają terminowo. – Zgodnie z umowami otrzymujemy je 30, 60 i 90 dni po końcu miesiąca. Poza tym pracujemy dla dużych korporacji. Pod naszą fakturą potrzeba nieraz 5-6 podpisów, więc m.in. w okresie wakacyjnym często pojawiają się problemy. A z wypłatami dla pracowników czekać nie można – mówi prezes.



Marcin Lucimiński
DYREKTOR BIURA BANKOWOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW, BRE BANK

Podobnie jak SGP ogromny nacisk kładziemy na jakość świadczonych usług. Kluczowe w naszym podejściu do obsługi jest partnerskie towarzyszenie firmie w rozwoju, bieżąca współpraca z doradcą, pozwalająca na gotowość do znajdowania dobrych rozwiązań zarówno w zaplanowanych, jak i nieoczekiwanych sytuacjach. Szczególnym wyzwaniem jest odpowiadać na potrzeby firm, które rozpoczynają współpracę z BRE jako małe lub średnie i dynamicznie rozwijają działalność. Niebagatelne znaczenie ma tutaj dostęp MSP do pełnej oferty korporacyjnej. Dzięki niemu nasz klient otrzymuje usługę perspektywiczną i naprawdę indywidualnie dopasowaną.



Rozwiązaniem jest kredyt obrotowy w BRE. – Wygląda na to, że wkrótce będę musiał poprosić o jego powiększenie – uśmiecha się prezes. Wszystko dlatego, że zapotrzebowanie na usługi jego firmy jest duże. W porównaniu z ubiegłym rokiem zanotowała wzrost o ponad 100 proc.

Firma ma pięć biur w Polsce: w Częstochowie, gdzie ma centralę, Tychach, Katowicach, Bielsku-Białej i Wrocławiu. Ma także spółkę zależną w Rumunii. W sierpniu ruszyła kolejna na Słowacji. Mariusz Puto już planuje otwarcie następnej spółki w Czechach. I kilku biur na terenie północnej Polski.

W przypadku firmy, która ma kilka biur, problemem może być kontrolowanie wydatków. Prezes znalazł na to rozwiązanie. Każde z biur ma swoją kartę na wydatki. W dodatku każda z nich jest podpisana pod inny rachunek. Te są zasilane zgodnie z zaplanowanym budżetem.

Poza tym firma ma w BRE aż 11 kont, choć ich liczba jest nielimitowana. Jedno konto jest główne, inne kadrowe, kosztowe itd. Jak tłumaczy Mariusz Puto, dzięki temu jest dużo łatwiej zarządzać finansami w firmie. Danym rachunkiem zajmuje się bowiem odpowiednia osoba w firmie. Co ważne, żaden

z pracowników mających dostęp do konta nie wie, co się dzieje na pozostałych, nie ma wglądu w finanse firmy, nie zna tajemnic biznesowych itd. Przykładowo osoba, która zajmuje się ściągalnością, czyli rachunkiem wpływów pieniężnych, nie ma dostępu do konta głównego.

Firma na stałe zatrudnia 28 osób. Jak radzi sobie z taką liczbą zamówień, które w dodatku nieraz pojawiają się niespodziewanie? Oprócz pracowników na etatach spółka ma ponad 300 na umowach zleceniach. Firma ma bazy danych osób, które czekają na telefon. Jak wyjaśnia Mariusz Puto, dobranie odpowiednich pracowników to podstawa. Dlatego na początku przechodzą oni testy. – Sprawdzamy, czy mają zdolności manualne i czy będą radzić sobie ze sprawdzaniem części. Muszą być też wytrwali w tej kontroli, bo jest to dość nużące – mówi prezes.

Zazwyczaj wygląda to tak, że przykładowo po wyprodukowaniu miliona tulejek kierownik jakości firmy stwierdza, że jest bardzo dużo złych. Na miejsce przyjeżdża więc zespół pracowników SGP z koordynatorem. Jest to osoba, która jest zatrudniona w spółce na stałe, ma doświadczenie, a także specjaliza-

cję. Koordynator ustala z kierownikiem załadu, co trzeba kontrolować, na co zwracać uwagę. Przygotowuje instrukcję ze zdjęciami. Wadliwe tulejki są pokazane jako przykłady. Po przeszkoleniu ludzie z firmy selekcionują ten milion tulejek i rozdzielają na dobre i złe.

Prawdziwym wyzwaniem dla firmy było zapanowanie nad wynagrodzeniami dla tylu pracowników, zwłaszcza że często się zmieniają. Poza tym część zleceniobiorców nie korzysta z kont. Dlatego BRE wykonuje przekazy pieniędzy, a pracownicy odbierają pieniądze na pocztę.

Ponieważ w tej działalności niejednokrotnie pojawiają się niespodziewane sytuacje, np. trzeba kupić dodatkowy sprzęt, kierownicy lokalni mają własne karty bankomatowe. W każdej chwili mogą zostać na nie szybko przetransferowane pieniądze. – Do każdej karty jest przypisane konto, bez problemu firma rozlicza wydatki – mówi Puto, który oprócz tych kart „w obrocie” ma także takie, które w każdej chwili będzie mógł przekazać pracownikowi. Dzięki temu nie ma problemów, że pracownik, zanim coś załatwi, musi pojawić się w firmie, a prezes w pełni kontroluje wydatki.

Rozwijaj się!

DOROTA CZYŻEWSKA
SPECJALISTA ODPOWIEDZIALNY ZA ROZWÓJ ZAWODOWY PRACOWNIKÓW SPRZEDAŻY W DEPARTAMENCIE ZARZĄDZANIA REGIONEM STOŁECZNYM ORAZ MSP, BRE BANK

Jednym z rozwiązań cieszących się coraz większą popularnością na rynku usług szkoleniowych skierowanych do firm jest coaching. W świecie biznesu coaching, który wywodzi się z XIX-wiecznego slangu uniwersytetu oksfordzkiego, zaistniał w latach 70. XX w. i nieustannie ewoluje.

Wiele firm zaczyna dostrzegać w coachingu możliwość rozwoju swoich pracowników, a tym samym całej firmy. Dokonując analizy tego narzędzia, warto podkreślić, iż jest to proces wspierania klienta (przez coacha) w realizacji ważnych dla niego celów. Coaching jest narzędziem, które pomaga pracownikowi w przyspieszeniu tempa jego osobistego rozwoju, polepszeniu efektów działania i podniesieniu jakości funkcjonowania. Relacja coachingowa jest budowana na zaufaniu, poszukiwaniu i otwieraniu się na informację zwrotną, tak po stronie coacha, jak i klienta. Bazując na partnerskich relacjach i współzainteresowaniu, coaching nie daje gotowych rozwiązań, a wręcz przeciwnie – mobilizuje do ich wypracowania coachowanego, który świadomie decyduje, stawia sobie nowe cele i przyjmuje odpowiedzialność za swoją przyszłość oraz jej aktywne kształtowanie.

Zanim jednak zdecydujemy się na wykorzystanie tego narzędzia, warto odpowiedzieć



sobie na podstawowe pytania: Jaki cel chcemy osiągnąć? A co za tym idzie: Jaki rodzaj coachingu będzie najodpowiedniejszy? Firmy decydują się najczęściej na business coaching, który skupia się na rozwoju celów biznesowych oraz kompetencji kluczowych dla organizacji. Rzadziej jest wybierany life coaching, który koncentruje się na osobistych celach klienta i służy głównie podniesieniu satysfakcji z życia prywatnego i rozwoju kompetencji społecznych klienta. Niektórzy wykorzystują coaching, aby szybko i trwale osiągać cel, inni szukają za jego pośrednictwem rozwoju osobistego i spełnienia w życiu prywatnym, a jeszcze inni liczą, iż decydując się na coaching, rozwiną potencjał zawodowy zarówno swój, jak i podległych pracowników.

Oczywiście, coaching nie jest rozwiązaniem dla każdego i w każdej sytuacji. Zakłada się, że jest to trzeci bądź czwarty etap rozwoju

pracownika w organizacji. Dwa pierwsze to adaptacja (około pół roku od zatrudnienia) i szkolenia na stanowisku pracy (około 1,5 roku). Przykładowo jeżeli pracownik ma słabo rozwinięte umiejętności negocjacyjne, to będzie potrzebował szkolenia z technik sprzedaży i negocjacji, a nie sesji coachingowych. O coachingu warto przede wszystkim myśleć, kiedy w firmie zachodzą zmiany, tworzy się strategię i kulturę organizacyjną lub gdy pracownik awansuje na stanowisko kierującego zespołem. Coaching jest wyjątkowo skuteczny w przypadku dojrzałych pracowników, którzy będąc świadomi swoich mocnych i słabych stron, są w stanie znaleźć w sobie nowe pomysły i rozwiązania trudnych zadań.

Coaching jest na pewno rozwiązaniem godnym wzięcia pod uwagę przy realizacji strategii firmy, a dobrze zaadresowany może jej przynieść relatywnie duże korzyści.



Anna Bodnar-Gędek
KOORDYNATOR, CORPORATE COACH U POLAND

Kluczowym kryterium w ocenie firmy coachingowej są coachowie, którzy powinni posiadać zarówno wiedzę teoretyczną, jak i praktyczne doświadczenie. Obiektywnym potwierdzeniem profesjonalności coacha jest powszechnie uznawana akredytacja, np. Międzynarodowej Federacji Coachów (ICF). Coach powinien wykazać się także referencjami, które potwierdzą jakość jego usług oraz doświadczenie w danej branży. Ponadto firma coachingowa powinna oferować analizę potrzeb i oczekiwań klienta, jak również ocenę postępów oraz pomiar efektywności coachingu.

Zamówienia „praktyczne”

RADOSŁAW SZEWCZAK

DYREKTOR DS. SEKTORA PUBLICZNEGO
DEPARTAMENT BANKOWOŚCI TRANSAKCYJNEJ,
BRE BANK

Przetarg nie jest prostą sprawą zarówno po stronie zamawiającego, jak i wykonawcy. Znowelizowana ustawa Prawo zamówień publicznych zmniejsza możliwości korzystania ze środków ochrony prawnej, zarówno w Krajowej Izbie Odwoławczej, jak i wnoszenia skargi na orzeczenia KIO do sądu okręgowego.

Jeszcze przed nowelizacją ustawy większość przetargów kończyła się protestem któregoś z wykonawców. Powody były różne – rażąco niskie ceny czy podejrzenia o to, że wykonawca nie jest w stanie samodzielnie zrealizować zamówienia. Zdarzały się też sytuacje absurdałne, na przykład wykonawca zamierzał sprzedać swoją firmę – a to nie wróży dobrze realizacji zamówienia.

Ustawodawca ukrócił tego typu odwołań, dwukrotnie nowelizując ustawę Prawo zamówień publicznych. Pierwsza zmiana, tzw. antykryzysowa, została uchwalona 5 listopada oraz druga, tzw. odwoławcza, uchwalona 2 grudnia 2009 r., wdrażająca do polskiego prawa postanowienia tzw. dyrektywy odwoławczej (Dyrektywa 2007/66/WE Parlamentu Europejskiego).

Dziś, chcąc odwołać się od wyniku przetargu, wykonawcy zastanowią się kilka razy, czy warto. Dlaczego? Otóż odwołań nie składa się już do zamawiającego, ale bezpośrednio do Prezesa Krajowej Izby Odwoławczej, a to wiąże się z obowiązkiem uiszczenia wpisu. W przypadku kiedy zamawiającym jest jednostka samorządu terytorialnego, a przedmiotem zamówienia publicznego są dostawy albo usługi (w tym bankowe), odwołanie w przetargu, którego wartość jest poniżej określonego progu, tzw. zamówienia podprogowego (aktualnie jest to kwota 740.927,00 zł netto), oznacza konieczność uiszczenia wpisu w wysokości 7,5 tys. zł. Gdy wartość zamówienia jest równa lub przekracza ten próg, tzw. zamówienia europejskie (zamawiający jest zobowiązany do przekazywania Urzędowi Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich ogłoszeń o zamówieniach), wysokość wpisu

wynosi już 15 tys. zł. W momencie kiedy nasze odwołanie nie jest zasadne i przegrywamy przed KIO – tracimy całą kwotę wpisu (poprzednio KIO zatrzymywała jedynie część wpłaconego wpisu). Dodatkowo możemy zostać także obciążeni kosztami postępowania, w tym kosztami zastępstwa procesowego, nie będą one jednak większe niż 3,6 tys. zł. Wydaje się, że uregulowanie to poprawia polski system zamówień publicznych, eliminuje bowiem przypadki typowego pieniacstwa procesowego czy grania na zwłokę przez konku-

Co zrobić, aby po wyborze oferenta nie wpłynęło odwołanie do KIO?

W przypadku ceny odbiegającej znacznie od pozostałych należy wezwać wykonawcę do wyjaśnienia treści podejrzonej oferty. Sprawdźmy pełnomocnictwa oraz czy wszystkie wymagane dokumenty są aktualne i czy zostały dołączone zgodnie ze specyfikacją. Pamiętajmy o możliwościach znowelizowanej ustawy dotyczących poprawiania oczywistych omyłek – zarówno rachunkowych, jak i pisarskich, a także innych błędów, które nie powodują istotnych zmian w treści oferty.



Już na etapie przygotowywania przetargu można skutecznie zmniejszyć ryzyko odwołań, opracowując jasną i przejrzystą specyfikację, a także udzielając wyczerpujących odpowiedzi na ewentualne pytania wykonawców.

rentów, co oznacza, że coraz mniej będziemy słyszeć o nierozstrzygniętych przetargach, które ciągną się latami. Ustawodawca pomyślał także o wspomnianych terminach. Czas rozpatrzenia odwołania będzie teraz o wiele krótszy.

Po wniesieniu odwołania KIO powołuje jedną osobę (a nie jak poprzednio 3-osobowy skład), która w terminie 15 dni rozpoznaje sprawę. Skład trzyosobowy jest powoływany tylko w wyjątkowych przypadkach, na przykład ze względu na szczególną zawilść lub precedensowy charakter sprawy. Jeżeli odwołujący nie zgadza się z orzeczeniem, w ciągu 7 dni od jego doręczenia za pośrednictwem Prezesa Krajowej Izby Odwoławczej składa skargę do sądu okręgowego. Ten zaś rozpoznaje ją nie później niż w ciągu miesiąca od dnia, w którym wpłynęła.

Niestety, należy krytycznie odnieść się do wprowadzonego ograniczenia prawa do skargi na orzeczenia KIO do drugiej instancji, czyli właśnie do sądu okręgowego. Zgodnie z aktualnie obowiązującymi przepisami od skargi na orzeczenie KIO pobiera się opłatę stałą w wysokości pięciokrotności wpisu wniesionego od odwołania w sprawie, której dotyczy skarga. Należy jednak pamiętać, że jeżeli skarga taka dotyczy czynności w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego podjętych już po otwarciu ofert, pobiera się opłatę stosunkową w wysokości 5 proc. wartości przedmiotu zamówienia w postępowaniu, którego skarga dotyczy, jednak nie więcej niż 5.000.000 zł. Dla porównania: wcześniej opłata od wniesienia skargi wynosiła (niezależnie od wartości przedmiotu zamówienia) jedynie 3 tys. zł.

Dobre rady mec. Radosława Mytkowskiego

PROWADZI INDYWIDUALNĄ KANCELARIĘ RADCY PRAWNEGO SPECJALIZUJĄCĄ SIĘ W PRAWIE ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

Po pierwsze – nie kusić losu.

Już na etapie przygotowywania przetargu można skutecznie zmniejszyć ryzyko odwołań, opracowując jasną i przejrzystą specyfikację, a także udzielając wyczerpujących odpowiedzi na ewentualne pytania wykonawców. W specyfikacji warto określić sposób poprawiania omyłek, oczywiście zgodnie z obowiązującym prawem.

Po drugie – nie patrzeć przez palce.

Do podstawowych obowiązków zamawiającego należy szczegółowe badanie wszystkich dokumentów złożonych przez wykonawców. Warto sprawdzić ich treść, a także to, czy są kompletne.

Po trzecie – nie spiesz się z wyborem.

Przed dokonaniem wyboru zamawiający zobowiązany jest do wyjaśnienia wszelkich wątpliwości. Chodzi o stworzenie warunków do rzetelnego porównania ofert. By wykryć tę zawierającą rażąco niską cenę, zamawiający może zażądać szczegółowych kalkulacji ceny. Wyjaśnienia wykonawcy mogą być w formie ankiety opracowanej przez zamawiającego.

Po czwarte – nie przedstawiać ogólnego uzasadnienia rozstrzygnięcia.

Uzasadnienie wszystkich rozstrzygnięć zamawiającego powinno zawierać szczegółowe okoliczności i uregulowania prawne, na podstawie których zostały podjęte. Pozwoli to wykonawcy na pełną ocenę zasadności wniesienia odwołania.

Po piąte – nie udawać, że nic się nie stało.

Zamawiający powinien aktywnie uczestniczyć w postępowaniu odwoławczym. Z jednej strony ma prawo do przedstawienia odpowiedzi na odwołanie (co może czasami spowodować wycofanie odwołania), z drugiej zaś strony może jeszcze raz przeanalizować swoją decyzję, a nawet ją zmienić. Jeżeli robi to odpowiednio szybko, nie będzie musiał ponosić kosztów postępowania. Jeżeli bowiem przed terminem rozprawy przed KIO zamawiający uwzględni wszystkie zarzuty – Izba może umorzyć postępowanie na posiedzeniu niejawnym bez obecności stron. W takim wypadku koszty postępowania znoszą się wzajemnie, a odwołujący otrzymuje zwrot opłaty za odwołanie. Jest to jednak możliwe wyłącznie w przypadku, kiedy do postępowania odwoławczego po stronie zamawiającego nie przystąpił w terminie żaden wykonawca albo przystąpił, ale nie sprzeciwił się uwzględnieniu odwołania przez zamawiającego. Jeżeli zamawiający spóźni się i wycofa z uprzednio podjętej decyzji dopiero po otwarciu rozprawy, musi ponieść koszty postępowania.

Stadionowe konsorcjum

MONIKA JAŚKOWSKA-ROKITA
WICEPREZES ZARZĄDU
WROCŁAW 2012 SP. Z O.O.

Jedynie Gdańsk i Wrocław zdecydowały się na znaczny udział zewnętrznego finansowania inwestycji stadionowych. Na czele konsorcjum kredytowego we Wrocławiu stanął BRE Bank.

Z organizacją Mistrzostw Europy w piłce nożnej wiązane są duże nadzieje. Dotyczy to w takim samym stopniu strony rządowej, jak również – a może przede wszystkim – tzw. miast goszczących, które wybrane zostały jako miasta, w których rozgrywane będą mecze w trakcie mistrzostw w 2012 roku. Po kilkuletnich staraniach i dość ostrej rywalizacji jednym z miast organizatorów stał się również Wrocław. Tak jak w innych miastach i tutaj podobnie – EURO 2012 ma być dźwignią lokalnej gospodarki. Dotyczy to zwłaszcza okresu przygotowania

do mistrzostw, który obejmuje szereg przedsięwzięć inwestycyjnych – od przebudowy i budowy dróg, przyspieszenia w realizacji obwodnic: tzw. śródmiejskiej i autostradowej, remontu dworca kolejowego, budowy nowego terminalu lotniczego, rozbudowy bazy hotelowej i wielu innych przedsięwzięć w tak istotnych dziedzinach, jak opieka zdrowotna czy bezpieczeństwo. W okresie przygotowań do mistrzostw miasto musiało przeformułować plany inwestycyjne i ograniczyć wydatki na inne obszary życia społecznego, jednak zwrot z przedsięwzięcia EURO powinien być dla gospodarki lokalnej na tyle wysoki, żeby w kolejnych latach po mistrzostwach wyrównać ograniczone nakłady na pozostałe obszary tkanki miejskiej.

Budowa – tak, ale najpierw zmienmy ustawę. Ze względu na wysokie nakłady na budowę nowego stadionu piłkarskiego, a także przypadający wówczas boom budowlany, który wywindował ceny materiałów i koszty pracy, niemal od początku zakładano udział spółek celowych w ponoszeniu nakładów inwestycyjnych. Przepisy ustawy o organizacji EURO 2012 w Polsce nie przewidywały pierwotnie możliwości ponoszenia przez spółki celowe (powołane do życia prze-

pisami ustawy) nakładów inwestycyjnych. Niemal wszystkie miasta starające się o przyznanie statusu miasta goszczącego wnioskowały do ustawodawców o zmianę przepisów ustawy o organizacji Turnieju EURO 2012, umożliwiającą funkcjonowanie spółek po mistrzostwach oraz możliwość występowania w obrocie w charakterze inwestorów. Podnoszona przy tym argumentacja wskazywała na konieczność zapewnienia właściwego gospodarowania obiektami stadionowymi po mistrzostwach, które znacznie bliższe jest działalności rynkowej niż publicznej. Zmienione przepisy ostatecznie umożliwiły spółkom celowym zarządzanie obiektami po mistrzostwach, jak również występowanie w roli inwestora.

Udział spółek celowych w procesie inwestycyjnym zależał od możliwości pozyskania zewnętrznego źródła finansowania. Należy jednak podkreślić, iż przygotowanie montażu finansowego inwestycji, a także biznesplanów działalności stadionów na kolejne lata było dla spółek dużym wyzwaniem – ze względu na krótki okres działalności, brak polskich doświadczeń w obszarze profesjonalnego zarządzania wielofunkcyjnymi stadionami oraz fakt, że polska piłka potrzebuje zmian i wydaje się być dopiero na początku



fazy rozwoju. Dla instytucji finansowych projekty stadionowe również stanowiły nie lada wyzwanie.

Co po Euro? W obrębie Stadionu Miejskiego zaprojektowano przestrzenie mogące spełniać różne funkcje po rozgrywkach EURO 2012: sportowa – założono organizację meczów ligowych WKS Śląsk, mecze pucharowe i międzynarodowe. Stadion to również arena imprez masowych – około 12 imprez masowych rocznie, w tym imprezy/koncerty o randze krajowej i międzynarodowej. Planowane jest miejsce niezbędne dla organizacji targów i wystaw, przestrzeń konferencyjna i biurowa. Jak każdy nowoczesny stadion, wrocławski również wyposażony będzie w łóżka VIP i Incentive Boxy przeznaczone pod wynajem. W zakresie organizacji imprez sportowych na stadionie szczególną rolę odgrywać będzie Spółka WKS Śląsk Wrocław S.A. Spółka na oddanej przez miasto Wrocław do odpłatnego użytkowania przyległej do stadionu nieruchomości wybu-

racji argumenty o bezwzględnej konieczności zapewnienia tej transakcji bezpieczeństwem, które dla banku – jako instytucji zaufania publicznego – jest priorytetem. Ze względu na dość nowatorskie rozwiązania w zakresie zabezpieczeń, w tym zwłaszcza w zakresie wsparcia projektu przez miasto, proces pozyskiwania kredytu trwał od października 2009 r. do czerwca 2010 r. Należy jednak podkreślić, że biorąc pod uwagę charakter projektu o łącznej wartości 857 466 954 zł, wysokość kredytu, tj. 499 500 000 zł, 14-letni okres zapadalności z dwuletnią karencją – czas pozyskiwania finansowania nie był wcale tak długi. Pierwsze postępowanie było prowadzone w trybie negocjacji z ogłoszeniem. Ze względu na wielkość konsorcjum, z którym prowadzone były negocjacje (pięć banków), rozmowy były dosyć trudne. Mimo gotowości do podjęcia współpracy przez wszystkie strony, uzyskanie konsensusu w negocjacjach okazało się niemożliwe. Z uwagi na konieczność sfinalizowania transakcji, mimo wstępnych deklaracji

tów przy ustalaniu opcji przedterminowego wykupu. O znikomej wręcz elastyczności obligacji przychodowych nie trzeba nawet wspominać. Największe trudności związane były z koniecznością zapewnienia odpowiedniego zabezpieczenia transakcji. Jak we wszystkich umowach kredytu inwestycyjnego konieczne było oczywiście dokładne ustalenie obiegu dokumentów, wniosków o płatność, jak również liczby i miejsca prowadzenia rachunków, wymagań w stosunku do doradcy technicznego, uzgodnienia procedur postępowania w przypadkach naruszenia, a także ustalenia właściwego działania mechanizmu wsparcia, akceptowalnego dla wszystkich stron transakcji.

Na szczególną uwagę zasługuje umowa wsparcia. Jest to instrument zabezpieczający, stosowany w obszarze finansowania projektów realizowanych przez podmioty należące do jednostek sektora finansów publicznych. Umowy wsparcia, jako zabezpieczenie udzielanego finansowania, są na rynku

Wybór instrumentu dłużnego był zdeterminowany elastycznością kredytu. Mimo iż podkreśla się elastyczność obligacji, zwykle ogranicza się ona do możliwości negocjacyjnych i emisji.

duje Centrum Handlowo-Usługowe na Maślanych, które będzie funkcjonalnie połączone ze stadionem. WKS Śląsk Wrocław S.A. w chwili obecnej czyni starania o uzyskanie na ten cel kredytu w wysokości 150 mln euro. Dochody z działalności handlowej przeznaczone będą na spłatę kredytu oraz utrzymywanie i rozwój drużyny piłkarskiej oraz na inną działalność sportową.

Jedynie dwa miasta zdecydowały się na znaczny udział zewnętrznego finansowania inwestycji stadionowych – Gdańsk i Wrocław. We Wrocławiu, mimo konieczności powtórzenia przetargu, konsekwentnie prowadzono postępowanie kredytowe. Z uwagi na planowaną wielkość kredytu, przy wspomnianych wyżej ryzykach związanych z realizacją biznesplanów, proces pozyskiwania kredytu trwał dosyć długo. Władze miasta i spółka ze zrozumieniem przyjmowały w trakcie nego-

o zakończeniu negocjacji, Spółka w uzgodnieniu z miastem, nie mając pewności otrzymania wiążącej oferty w negocjacjach, unieważniła pierwsze postępowanie. Drugie, prowadzone w trybie przetargu nieograniczonego, zakończyło się sukcesem. W przetargu złożone zostały dwie oferty, z których wybrano ofertę złożoną przez trzy banki, pod przewodnictwem BRE Banku SA.

Elastyczność w cenie. Wybór instrumentu dłużnego był zdeterminowany elastycznością kredytu. Mimo iż zwykle podkreśla się elastyczność obligacji, przeważnie ogranicza się ona do możliwości negocjacyjnych (nie wymaga stosowania przetargów przez emitentów zobligowanych do stosowania przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych) i emisji. Pewna elastyczność dotyczy jeszcze momentu emisji poszczególnych serii. Elastyczność zwykle kończy się dla emiten-



usług finansowych świadczonych przez banki podmiotom sektora publicznego stosunkowo nowatorskim rozwiązaniem. Pierwsze umowy tego rodzaju zostały w Polsce zastosowane przez EBOR, który pod koniec lat 90. rozpoczął finansowanie projektów infrastrukturalnych. Obecnie ten rodzaj zabezpieczenia stosowany jest również przez banki komercyjne i nadal przez międzynarodowe instytucje finansowe (EBOR, EBI). Należy jednak podkreślić, iż są to zwykle instrumenty „szyte na miarę” – zależą od rodzaju projektu i kredytobiorcy. Wymagają znacznego nakładu pracy zarówno banków – ich poszczególnych departamentów zaangażowanych w proces udzielania finansowania, kancelarii prawnych, kredytobiorców, jak i podmiotów udzielających wsparcia. Tak ważne jest bowiem zachowanie w zapisach umownych zasad akceptowalnych przez wszystkie strony umowy. Mechanizm zabezpieczenia poprzez umowę wsparcia zwykle ma na celu ograniczenie ryzyka nieprzewidywalności rozwoju danego rynku (branży, projektu, klientów, etc.), a z kolei publiczny charakter finansowanych kredytem przedsięwzięć umożliwia sektorowi publicznemu udzielenie wsparcia – czy to finansowego, czy

Konsorcjum

Wrocławski stadion na EURO 2012 zostanie sfinansowany z kredytu konsorcjalnego, udzielonego Spółce Wrocław 2012 Sp. z o.o. przez ING Bank SA, Nordea Bank SA oraz BRE Bank SA. Liderem konsorcjum jest BRE i to z tym bankiem na bieżąco będzie współpracować Spółka. Warto przy tym zaznaczyć, iż współpraca ta obejmować będzie nie tylko udzielenie kredytu czy też korzystanie z innych usług banku związanych z obsługą kredytu (prowadzenie rachunków, karty płatnicze, etc.), lecz także współpracę przy rozliczaniu transakcji bezgotówkowych – na nowoczesnych stadionach zwykle funkcjonuje obrót bezgotówkowy, a także, jeśli inni partnerzy Spółki wyrażą taką gotowość, prowadzenie innych usług związanych z działalnością prowadzoną na stadionie. EURO dla Wrocławia, ze względu na planowaną działalność komercyjną stadionu, ma szansę stać się prawdziwym kołem zamachowym na kolejne lata.

też korporacyjnego – w trudnych dla kredytobiorców momentach. Dla instytucji finansowej z kolei możliwość skorzystania w razie konieczności z instrumentów wsparcia sektora publicznego niejednokrotnie determinuje udzielenie finansowania.

Polskie Davos

Forum Ekonomiczne, organizowane corocznie od 1991 r., jest uznanym wydarzeniem w Europie Środkowej i Wschodniej. Jego misją jest stworzenie korzystnego klimatu dla rozwoju współpracy politycznej i gospodarczej między Unią Europejską a krajami sąsiadującymi.

Krynica to ważny punkt na mapie politycznej świata i jedno z nielicznych miejsc, gdzie na tak dużą skalę Wschód spotyka się z Zachodem. Tegoroczne Forum poświęcone było szansom, jakie niesie ze sobą Traktat Lizboński, i pojawiło się na nim

około 2350 gości z 60 krajów. Uczestnicy to grono ekspertów i liderów życia politycznego, społecznego, gospodarczego oraz kulturalnego z Europy, Azji i Ameryki. Podczas Forum odbyło się ponad 130 paneli dyskusyjnych poświęconych m.in. makroekonomii, polityce międzynarodowej, energetyce, Unii Europejskiej. Wzięli w nich udział m.in. prezes NBP Marek Belka, były prezydent Aleksander Kwaśniewski, minister w kancelarii premiera Michał Boni, przewodniczący Rady Gospodarczej przy Premierze RP Jan Krzysztof Bielecki, minister pracy Jolanta Fedak, minister skarbu Aleksander Grad, prezes GPW Ludwik Sobolewski. Wydarzenie obsługiwało ok. 500 dziennikarzy z prawie 20 państw świata.

Podobnie jak w roku ubiegłym BRE Bank był partnerem i aktywnym uczestnikiem Forum Ekonomicznego. Nasi eksperci wzięli udział w ośmiu panelach dyskusyjnych. Byliśmy również współorganizatorem rankingu Central Europe Top 500, a gości w Krynicy zaprosiliśmy na legendarny już lokalny przysmak – rydze smażone na maśle.



Dwie dekady opcji menedżerskich w Polsce – dorobek i perspektywy: Przemysław Gdański, Członek Zarządu BRE Banku



Redaktor naczelny „Rzeczpospolitej” Paweł Lisicki, Wicepremier i Minister Gospodarki Waldemar Pawlak, Cezary Stypulkowski, od 1 października Prezes Zarządu BRE Banku



Zarządzanie ryzykiem – czego nauczył nas kryzys? Wnioski dla przyszłości: Wiesław Thor, Wiceprezes Zarządu BRE Banku



Where is the Money – przyszłość sektora bankowego w Europie: Jan Krzysztof Bielecki, Krzysztof Rozen – Partner KPMG Polska



Polska (nie)nowoczesna. Debata o dobrych światowych praktykach wzrostu innowacyjności gospodarki: Przemysław Gdański – Członek Zarządu BRE Banku, Matthew Tebeau – Partner Zarządzający Heidrick & Struggles Polska



Przewodniczący Komisji Europejskiej Jose Manuel Barroso i Przewodniczący Parlamentu Europejskiego Jerzy Buzek



Michał Boni, Przewodniczący Komitetu Stałego Rady Ministrów



KRZYSZTOF MAŁECKI

Legenda narodziła się w 1963 r. Wtedy to konstruktorzy ze Stuttgartu zaprezentowali następcę odnoszącego spore sukcesy modelu 356. Nowe coupé wyróżniało się ciekawą linią nadwozia i 6-cylindrowym silnikiem typu boxer.

Porsche oznaczone symbolem 901 miało wyjechać na drogi rok później. Plany te pokrzyżowali prawnicy Peugeota, którzy wcześniej zastrzeżli dla swoich modeli trzy-cyfrowe oznaczenie z zerem pośrodku. I tak 901 stało się 911. Pierwsze modele z dzisiejszej perspektywy nie zachwycały mocą. Z 2 litrów pojemności konstruktorzy uzyskali 130 KM, czyli mniej więcej tyle, ile mają dzisiejsze kompakty wyposażone w silniki diesla. Przełom nastąpił w 1975 r., gdy pod maską 911 pojawiły się pierwsze silniki Turbo. Dzisiaj klienci mogą wybierać spośród dwudziestu modeli 911. Przygodę można rozpocząć od wersji bazowej dysponującej mocą 345 KM. „S” to 40 KM więcej. W międzyczasie możemy pomyśleć o wersji z napędem na 4 koła (4S) lub Turbo (500 KM). Po drodze musimy zdecydować, czy chcemy Coupé, Cabrio czy Targę. Dla fanów ekstremy przygotowano wyczynowe wersje GT2 i GT3 o mocy odpowiednio 530 i 435 KM. Dla uproszczenia na tym możemy zakończyć. Razem z Tomaszem, menedżerem z branży reklamowej, przyjrzymy się klasycznej 911 w wariantcie 4S i postaramy się odpowiedzieć na pytanie: Czy to auto ma sens?

Koledzy mówią – TAK! Wsiadasz i od razu wiesz, że to auto to nie przelewki. Siedzisz w samochodzie, który 25 lat temu widziałeś tylko na plakatach nad swoim łóżkiem. Kuśkowane fotele troskliwie otulają twoją sylwetkę. Chwytasz mięsisty wieniec kierowni-

911

i nic więcej





cy i chcesz jak najszybciej przekręcić kluczyk – z pasją relacjonuje Tomasz.

No właśnie, gdzie jest stacyjka? Klasyczne w Porsche mieści się ona po lewej stronie. Równie klasyczne są zegary w pięciu oddzielnych tubach z dominującym centralnie umieszczonym obrotomierzem. Prędkościomierz wyskalowany do ponad 300 km/h wydaje się nie obiecywać ponad miarę. Jeżeli mieszkasz blisko zachodniej granicy, możesz się o tym sam przekonać. – Skórzane obicia deski rozdzielczej i najwyższej klasy materiały utwierdzają w przekonaniu, że warto było wydać ponad 520 tys. zł... w wersji podstawowej – dodaje z nutą szyderstwa Tomek.

Wreszcie przekręcasz kluczyk. 6-cylindrowy boxer budzi się do życia. Groźne warknięcie skutecznie przyciąga uwagę wszystkich zgromadzonych wokół. Chcesz być dyskretny – kup inne auto. Teraz wystarczy przesunąć lewarek automatycznej skrzyni PDK z Park na Drive. Myślisz, że automatyczne skrzynie w sportowym aucie to propozycja dla blondynek pokroju Paris Hilton? Nic bardziej mylnego. Skrzynia ma 2 sprzęgła i podobno zmienia bieg w ciągu 0,54 s. Spróbuj choć zbliżyć się do tego wyniku w wersji manualnej. Do setki 911 kaptuluje w zaledwie 4,5 s. Najważniejsza jest jednak frajda z jazdy. – To auto ciągle prowokuje: jedź szybciej, dodaj więcej gazu na wyjściu z zakrętu, opóźnij hamowanie. Po trzech dniach jazdy już wiesz, że to ty jesteś



Radosław Jeziorski
Dyrektor Pionu Handlowego BRE Leasing

Marzysz o Porsche? Weź je w leasing. Obecne rozwiązania pozwalają wyleasingować taki samochód już w 48 godzin. Leasing w porównaniu do finansowania kredytem lub zakupu za gotówkę pozwala na szybsze wprowadzenie zakupu w koszt firmy i w efekcie zmniejszenie obciążeń podatkowych.



Opcja dla rozsądnych

Marzysz o Porsche, ale nie oplaca Ci się go kupować? Zostań członkiem klubu superaut. Idea jest prosta. Płacisz roczny abonament, a w zamian masz do dyspozycji pulę 15 supersamochodów do wykorzystania przez określoną liczbę dni w roku. W praktyce co weekend możesz bawić się do woli autami pokroju Ferrari F430, Porsche 911 Turbo, Lamborghini Gallardo, Nissan GTR, Audi R8 czy BMW M3. Za ile? Za ok. 5 proc. wartości nowej 911. To bardzo popularne rozwiązanie w Anglii trafi wkrótce do Polski. Więcej na www.supercarclubpoland.pl

Carrera – dane techniczne

Silnik:	
Pojemność skokowa (cm³)	3800
Maks. moc (KM /obr./min)	283/4400

Osiągi:	
Prędkość maksymalna (km/h)	295
0-100 km/h (s)	4,5
Średnio (litrów/100 km)	10,5
Miasto (litrów/100 km)	15,8
Poza miastem (litrów/100 km)	7,5

najslabszym elementem w tej układance – opowiada Tomasz

Żona mówi – NIE! Jest ciasno, wsiadanie przypomina ci lekcje WF, a zawieszenie w połączeniu z naszymi drogami sprawia, że na własnych nerkach czujesz każdą nierówność. W teorii jest to auto 2+2. W praktyce z tyłu ciężko będzie upchnąć fotelik dla twojego małego kuzyna. Bagażnik? Pamiętasz wycieczki nad morze PF 126P ze swoim ojcem? Tutaj zamiast 110 litrów masz całe 130 pojemności. No, ale przecież jesteś prawdziwym facetem, który kupuje 911, więc nie masz z tym problemu. Co najwyżej możesz zamiast tego ponarzekać na działające „odwrotnie z rozumem” manetki od sekwencyjnej zmiany biegów. Prawdziwym problemem mogą być jednak koszty eksploatacji. I nie chodzi tutaj wcale o apetyt 911 na bezołowiową, bo 12 litrów na setkę nie brzmi tragicznie. Spójrzmy jednak na inne parametry. Komplet opon to wydatek rzędu 12 tys. zł, przegląd to ok. 5 tys. Ubezpieczenie uszczupli nasz portfel o kolejne 10 tys. zł. No i ta utrata wartości... 3-letnie Porsche możemy kupić za połowę nowego pojazdu. A zatem czy zakup takiego auta ma sens? Mimo wszystko tak, bo warto spełniać swoje marzenia – kwituje Tomek. – Oczywiście, pod warunkiem że będzie to drugie lub trzecie auto albo gdy prowadzisz popularny talk-show lub jesteś gwiazdą show-biznesu. A, i musisz mieć na to budżet – dodaje z uśmiechem.

Pan Przedsiębiorczy planuje przyszłość

BRE WEALTH MANAGEMENT

Po latach pracy i osiągnięciu sukcesu zawodowego przychodzi czas, gdy wiele osób postanawia zrealizować swoje pasje, nie tracąc jednak kontaktu z biznesem. Jak połączyć te dwa cele, co zrobić z majątkiem, by żyć dostatnio i jednocześnie zabezpieczyć się na przyszłość?



Pan Przedsiębiorczy ma 45 lat, jego przedsiębiorstwo wypracowuje pokaźne zyski na rynku krajowym. On sam chciałby jednak ograniczyć zaangażowanie zawodowe i zająć się licznymi hobby, na które dotychczas nie miał czasu: podróżami, golfem, motoryzacją. Jednocześnie chciałby mieć pewność, że jego majątek będzie nadal pomnażany i bezpieczny. Doradca BRE Private Banking & Wealth Management sporządził bilans klienta na podstawie rozmowy z Panem Przedsiębiorczym oraz analizę jego sytuacji finansowej. Umożliwiło to zaproponowanie rozwiązań inwestycyjnych zgodnych z preferencjami Pana Przedsiębiorczego.

Sprzeda udziały. Pan Przedsiębiorczy skorzysta z dobrej koniunktury panującej w branży i zdecyduje się sprzedać 70 proc. udziałów w swoim przedsiębiorstwie inwestorowi strategicznemu. Umożliwi to dalszą ekspansję firmy, także na rynki zagraniczne. Eksperti BRE doradzili Panu Przedsiębiorczemu wynegocjowanie z inwestorem umowy opcji sprzedaży pozostałych 30 proc. udziałów, dzięki czemu w dowolnej chwili będzie mógł zamienić je na gotówkę. Pan Przedsiębiorczy zacznie realizować swoje pasje, przez najbliższe 10 lat będzie jednak pełnił w swoim przedsiębiorstwie funkcję konsultanta do spraw rynku. Wynagrodzenie z tego tytułu wystarczy na pokrycie codziennych potrzeb. Wpływy ze sprzedaży większościowego pakietu Pan Przedsiębiorczy potraktuje jako zabezpieczenie emerytalne. Jednocześnie chciałby środki te ulokować tak, aby stopa zwrotu z jego portfela istotnie przewyższała wskaźnik inflacji. Wystarczy to na pokrycie kosztów licznych podróży zagranicznych oraz utrzymanie siły nabywczej portfela. Pan Przedsiębiorczy oczekuje kilkunastoprocentowych zysków przy jednoczesnym ograniczeniu ryzyka, dlatego eksperci z BRE Private Banking & Wealth

Management zaproponowali mu podział portfela inwestycyjnego na dwie części.

Elastycznie podzieli portfel. Połowa kapitału zostanie zainwestowana w portfel instrumentów finansowych zarządzany przez BRE Wealth Management S.A., zgodnie z wybraną strategią wielu klas aktywów. Jej celem jest osiąganie zysku na uśrednionym poziomie kilkunastu procent rocznie. Ryzyko inwestycyjne ma być utrzymane na umiarkowanym poziomie. Zaletą tej strategii jest elastyczność – udział akcji można zmieniać w przedziale od 0 do 100 proc., jest on uzależniony od rynkowej relacji: potencjalny dochód/ryzyko inwestycyjne. Druga połowa środków Pana Przedsiębiorczego zostanie zainwestowana w usługi asset allocation, głównie w tytuły uczestnictwa szerokiej gamy funduszy inwestycyjnych. Elastyczna polityka inwestycyjna pozwoli na szybkie dostosowanie tej części portfela do zmieniających się warunków rynkowych z uwzględnieniem inwestycji alternatywnych, np. inwestycji w nieruchomości czy surowce.

Zminimalizuje podatki. Ponadto doradca przedstawił kilka rozwiązań z zakresu optymalizacji podatkowej. Umożliwią one odroczenie zapłaty lub zminimalizowanie podatku od zysków kapitałowych. Rozwiązania te opierają się na wykorzystaniu ubezpieczeniowego funduszu kapitałowego lub spółki z siedzibą w państwie będącym członkiem UE. Część funduszy, w które zainwestował Pan Przedsiębiorczy, denominowana jest w euro. Takie rozwiązanie zabezpieczy przed zmianami wartości złotego, ponieważ podróże, które mają być z nich finansowane, opłacane są zazwyczaj w zagranicznych biurach podróży.

Czas na hobby... Panu Przedsiębiorczemu nie pozostanie nic innego, jak wreszcie poświęcić się realizacji swoich marzeń.

Złoto

ZAWSZE W CENIE

MONIKA NYCZ

Ten kruszec od wieków jest obiektem pożądania. W końcu nie jest to tylko materiał na biżuterię, ale sposób na inwestycję, zabezpieczenie przed inflacją, a nawet przed brakiem pieniędzy po rozwodzie.

Złoto od wieków jest miernikiem bogactwa. I jak zauważa Krzysztof Borowski w książce „Inwestycje alternatywne” pod redakcją Izabeli Pruchnickiej-Grabias, ten surowiec na rynkach finansowych od zawsze był uważany za jedną z najważniejszych walut. Złoto jest postrzegane jako piąta waluta honorowana w transakcjach handlowych: po dolarze amerykańskim, euro, jenie japońskim i funcie szterlingu. Poza tym jest to uniwersalna waluta zarówno dla rządów, jak i banków centralnych.

Jan Mazurek, główny analityk Investors Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych, podkreśla, że żadne aktywa nie mogą być tak uniwersalnie wyceniane i w pełni akceptowane przy wymianie na gotówkę na całym świecie jak złoto. Cena tego kruszcu jest taka sama w każdym miejscu na świecie. Przy tym jego wielką zaletą jest to, że ma dwie istotne

cechy: jest zarówno rzeczywiste jak nieruchomości i płynne jak akcje.

Złotego kruszcu, jak możemy przeczytać w „Inwestycjach alternatywnych”, co roku wydobywa się ok. 2,5 tys. t. Czołowym producentem złota, i to od ponad 100 lat, jest RPA. Jednak możliwe, że ta sytuacja już wkrótce się zmieni, bo depczą mu po piętach Chiny. Oprócz tych dwóch krajów największymi producentami złota są Stany Zjednoczone i Australia. Na świecie działa łącznie ok. 900 kopalni tego metalu. Złoto występuje także w Polsce, w postaci samorodków w Sudetach oraz w rudach miedzi w Lubinie. Pozyskiwaniem złota z rudy miedzi zajmuje się m.in. KGHM.

Kruszec, który jest symbolem bogactwa, w rzeczywistości nie ma szerokiego zastosowania. Przede wszystkim aż trzy czwarte jest wykorzystywane w jubilerstwie, czyli głównie przerabiane na pierścionki, łańcuszki czy kolczyki. Do przemysłu elektronicznego trafia około 6 proc., tyle samo do sprzedaży w postaci monet. Około 10 proc. zasobów złota w sztabkach jest przechowywane jako rezerwy państwowe krajów. Pozostałe ok. 4 proc. tego kruszcu znajduje zastosowanie w innych dziedzinach. Zapotrzebowanie na złoto systematycznie rośnie w Indiach, Chinach i Turcji. Przy tym Borowski wyjaśnia, że chodzi o kruszec w postaci wyrobów jubilerskich. Właśnie złoto jest najbardziej cenione w Indiach, m.in. jako prezent ślubny. W końcu w razie rozstania małżonków żona może wynieść tylko tyle, ile jest w stanie unieść.



Popyt na kruszec zawsze wzrasta w Indiach w sezonie świątecznym. Rozpoczyna się on 24 sierpnia i trwa do listopada. Indie kupują ponad 30 proc. światowego złota. W ciągu trzech kwartałów 2007 r. zapotrzebowanie na złotą biżuterię wzrosło w tym kraju o ok. 40 proc. W tym samym okresie w Chinach o 24 proc., na Bliskim Wschodzie o 14 proc.

Cena złota, jak wymienia Mazurek, zależy od sytuacji ekonomicznej na świecie. Gdy się pogarsza, kruszec taniej, a kiedy poprawia – drożeje. Tym sposobem złoto pokazuje poziom bogactwa na świecie.

Ale to nie wszystko. Złoto jest postrzegane jako uniwersalny środek gromadzenia majątku, więc inwestycje są jednym z głównych czynników wzrostu cen metalu. Podaż rośnie z każdym rokiem. O zapotrzebowaniu decyduje sytuacja ekonomiczna i perspektywy na przyszłość. Złoto jest wrażliwe na inflację. W końcu uznawane jest za metodę na zabezpieczenie przed spadkiem wartości majątku, zwłaszcza kiedy pieniądź traci na wartości.

W ciągu 10 lat gospodarka światowa przeżyła dwa poważne kryzysy. Jednak Mazurek przypomina, że kto 10 lat temu kupił

złoto za dolary, ma powody do radości. Pomnożył bowiem wartość inwestycji pięciokrotnie.

Złoto ma charakterystyczną cechę. Borowski podaje, że jego cena gwałtownie rośnie w czasie wybuchu nowych konfliktów zbrojnych na świecie. Przykładowo inwestorzy powrócili do kruszcu po zamachach terrorystycznych w 2001 r.

W ciągu 10 lat gospodarka światowa przeżyła dwa poważne kryzysy. Jednak kto 10 lat temu kupił złoto za dolary, ma powody do radości. Pomnożył bowiem wartość inwestycji pięciokrotnie.

W historii złota często jest wymieniany poniedziałek 21 stycznia 1980 r. Jak przypomina Małgorzata Anczewska, Dyrektor BRE Private Banking & Wealth Management, Prezes BRE Wealth Management S.A., kruszec osiągnął wówczas w Londynie poziom 850 dolarów za uncję. A ta suma przeniesiona na dziś to aż 2160 dzisiejszych dolarów. A jak wygląda sytuacja obecnie? Małgorzata Anczewska in-

formuje, że po ustanowieniu w drugiej połowie czerwca tego roku rekordu wszech czasów na poziomie 1264 dolarów za uncję ceny złota zaliczyły trwającą półtora miesiąca ostry spadek. Pod koniec lipca uncję kruszcu można było kupić za 1156 dolarów. Uważa się, że można to tłumaczyć

naturalną korektą i chęcią realizacji zysków. Od końca lipca jednak złoto znowu zaczęło piąć się w górę.

Zdaniem Małgorzaty Anczewskiej wzrostom cen złota nie została postawiona jeszcze bariera. W czwartym kwartale roku można się spodziewać, że inwestujący w złoto będą mogli liczyć na dalsze zyski.

W złoto można inwestować w najróżniejszy sposób, kupując:

- Sztabki
- Monety
- Wyroby jubilerskie
- Akcje firm operujących na rynku złota
- Kontrakty terminowe na złoto
- Certyfikaty inwestycyjne funduszy operujących na rynku złota, tzw. złote fundusze
- Akcje kopalni złota



The Doors „Live In New York”

Poszerza się lista koncertowych wydawnictw legendarnej grupy The Doors. Na podwójnym winylowym albumie znalazł się tym razem pierwszy z serii koncertów w nowojorskim Felt Forum (z 17 stycznia 1970 r.). Na płycie dominują utwory z „Morrison Hotel”, a także covery bluesowych standardów i wielkie przeboje w rodzaju „Break On Through” czy „Light My Fire”.

„Wykłady z teorii wzrostu gospodarczego” Robert E. Lucas Jr.

Książka to zbiór esejów na temat wzrostu i rozwoju gospodarczego, wygłoszonych przez autora – wybitnego ekonomistę – w latach 1985-1997. Tematem rozważań autora jest próba takiej adaptacji nowoczesnej teorii wzrostu, pierwotnie mającej opisywać zachowania gospodarek uprzemysłowionych, aby można było uzyskać jednolity pogląd na temat krajów bogatych i biednych w świecie, w którym istnieją znaczne zróżnicowania dochodów i stóp wzrostu.



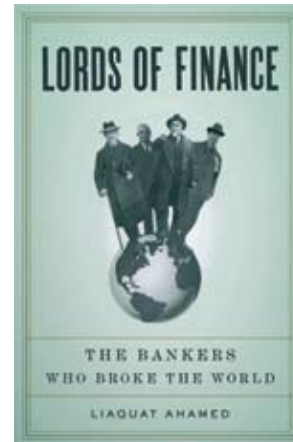
Beats of Freedom

Porywający film o nardzinach rocka w Polsce. Niezapomniana muzyczna podróż w czasie, która stała się możliwa dzięki zachowanym unikalnym

i nierzadko wstrząsającym nagraniom z ostatnich 50 lat. Barwne wspomnienia kultowych muzyków i ich zaskakujące zwierzenia sprawiają, że film ten długo pozostaje w pamięci. Wśród komentujących m.in. Marek Niedźwiecki, Jurek Owsiak, Kora, Muniek Staszczuk, Kazik Staszewski.

„Lords of Finance: The Bankers Who Broke the World”, Liaquat Ahamed

Fascynująca opowieść o historii zmagania czterech bankierów centralnych z serią niewiarygodnych wydarzeń w czasach po I wojnie światowej. Żaden z tych ludzi nie dysponował ustalonymi regułami postępowania, w rezultacie każdy niechcący miał swój udział w doprowadzeniu świata do katastrofy finansowej. Brzmi znajomo? Tym bardziej warto sięgnąć po tę książkę.



www.dosluchania.pl

Wybierasz się w dalszą podróż autem. Gdy po raz kolejny RDS zgubi Twoją ulubioną stację radiową, przerzucić się na CD z książkami. Na stronie znajdziesz szeroki ich wybór.



Frans Lanting – Oko w oko

To najbardziej osobisty album fotograficzny jednego z największych współczesnych fotografów przyrody, wieloletniego współpracownika National Geographic, zdobywcy wielu prestiżowych nagród fotograficznych i wreszcie człowieka aktywnie zaangażowanego w ochronę przyrody na świecie.



Bloomberg Stock Exchange

Agregator najważniejszych treści biznesowych dostępnych na iPhone'a i Palma. Zyskasz dostęp online do notowań, wyników indeksów, wiadomości z rynków. Możesz także dodać swój portfel i na bieżąco śledzić wyniki. Znakomicie radzi sobie ze spółkami notowanymi na GPW.

WATERLANE
WITBIVN

Apartamenty nad Przystanią

WaterLane

2
etap
już
w sprzedaży!



Sztuka dobrego wyboru.
Apartamenty WaterLane

Wojciech Fibak

www.waterlane.gda.pl

tel. 58 301 43 14

kom. 697 777 829

Gdańsk, ul. Szafarnia 11

itaniagroup

Dom & House
nieruchomości

Do zadań specjalnych

KRZYSZTOF MAŁECKI

Twój laptop dożywa swoich dni? Zanim szef IT zaproponuje Ci jakieś rozwiązanie, pomyśl o kilku nieszablonowych modelach.

Nokia Booklet 3G

Nie, to nie taka większa kómorka. To w pełni funkcjonalny netbook. Pomyśl o tym, jeśli sporo się przemieszczasz. Ma wytrzymałą aluminiową obudowę, wbudowany modem 3G, GPS i wytrzymałą baterię, która podobno wytrzyma 12 godzin. A kosztuje zaledwie nieprzezwyciężone w tym gronie 2000 zł.

MacBook Air

Dyrektor marketingu Cię pokocha, szef IT znienawidzi. Steve Jobs nazwał go „najcieńszym notebookiem na oki niż ten, praktycznie nie można go rozbudować, a za oryginalne akcesoria zapłacisz fortunę. Mimo wszystko ma w sobie to coś, co sprawia, że podczas spotkań wszyscy pytają Cię: „Co to za sprzęt?”. Cena: od 6000 zł.

Tablet HP EliteBook 2740p

Laptop, pstryk, tablet. Prostim ruchem ręki obracasz monitor, kładziesz na klawiaturze i pełnowartościowego notebooka zamieniasz w urządzenie, w którym możesz sporządzać odręczne notatki, szkicować poprawki na plikach pdf czy wygodnie przeglądać pocztę w samolocie. W środku sensowny iCore i5. Cena trochę mniej sensowna – 7500 zł.

Sony Vaio serii F

Idealne rozwiązanie, jeżeli czasem lubisz pobawić się w reżysera. Na pokładzie jeden z najbardziej wydajnych procesorów: czterordzeniowy iCore i7. Oprócz tego 8 GB pamięci, karta graficzna nVidia i nagrywarka Blue-ray. Do tego fenomenalny wyświetlacz Full HD. Znakomity sprzęt, pod warunkiem że nie będziesz go nosił i używał baterii. Cena: rozsądne jak na te możliwości 6600 zł.



MacStore.pl



iMac



MacBook Pro



MacBook



Mac mini



MacBook Air

Krawiectwo miarowe, czyli obustronne korzyści z kryzysu

Cross-selling to ostatnio najmodniejsze chyba słowo w branży bankowej. Szczerze pisząc, wcale za nim nie przepadam, choć z bólem stwierdzam, że jego polski odpowiednik – sprzedaż krzyżowa – też raczej przypadłby w konkursie na najładniejszą frazę naszego języka ojczystego. Z cross-sellingiem zetknął się chyba każdy z posiadaczy konta lub kredytu w banku: bywają do nich dołączane karty, debety, programy lojalnościowe.

Duże banki do tego stopnia są pochłonięte wdrażaniem strategii cross-sellingu, że nawet niekiedy odpuszczają walkę o nowych klientów (tak zrobił np. PKO BP). W zupełności wystarczą im sukcesy na niwie wzrostu „uproduktowienia” (w tym momencie prof. Jan Miodek woła zapewne o pomoc do nieba) dotychczasowych klientów. W bankach mówią, że poziom przyzwoitości to 2,5-3 produkty finansowe posiadane przez jednego klienta, zaś cel marzeń dla większości bankierów wyznacza granica czterech produktów na przeciętnego klienta.

Ekscytacja cross-sellingiem nie robi jednak wrażenia na tych bankowcach, którzy od lat wdrażają tę politykę w kontaktach ze swoimi najcenniejszymi klientami – firmami. To, co w bankowości detalicznej wydaje się odkryciem sezonu, wśród bankowców odpowiedzialnych za rozwój bankowości korporacyjnej jest od lat chlebem powszednim.

Rozmawiałem niedawno z wiceprezsem jednego z dużych banków, odpowiedzialnym właśnie za finansowanie dużych firm. Kiedy zacząłem go pytać o to, czy oprocentowanie kredytów dla firm będzie w najbliższym czasie rosło, czy też spadało, ów menedżer spojrzał na mnie uprzejmym wzrokiem, za którym musiało kryć się politowanie. A potem oświadczył: „Panie redaktorze, my uprawiamy krawiectwo miarowe”. A dla bankowego krawca miarowego liczy się całość relacji z klientem, a nie poziom rentowności jednego produktu finansowego.

To stwierdzenie skłoniło mnie do głębszej refleksji o tej części bankowego biznesu. Mało jest sektorów bankowości, w której aż tak bardzo liczy się indywidualne podejście do klienta i w których tak często widać obustronny przepływ korzyści. Klient korporacyjny, który ma w banku milionowe lokaty, korzysta z bankowości transakcyjnej (np. przelewa pieniądze na rzecz kontrahentów i pracowników), może w zamian liczyć na taką marżę kredytu, o której jakakolwiek inna firma, niemająca tak zażyłej relacji z bankiem, może tylko pomarzyć. Powiecie: dumping? Nie, krawiectwo miarowe.

W czasach pokrzyżowanych, w których dostęp do kredytów jest z definicji utrudniony, a ryzyko kredytowe jest przez każdy bank oceniane bardziej restrykcyjnie niż kilka lat temu, możliwość „pociągnięcia” z banku taniego pieniądza jest dla każdego przedsię-

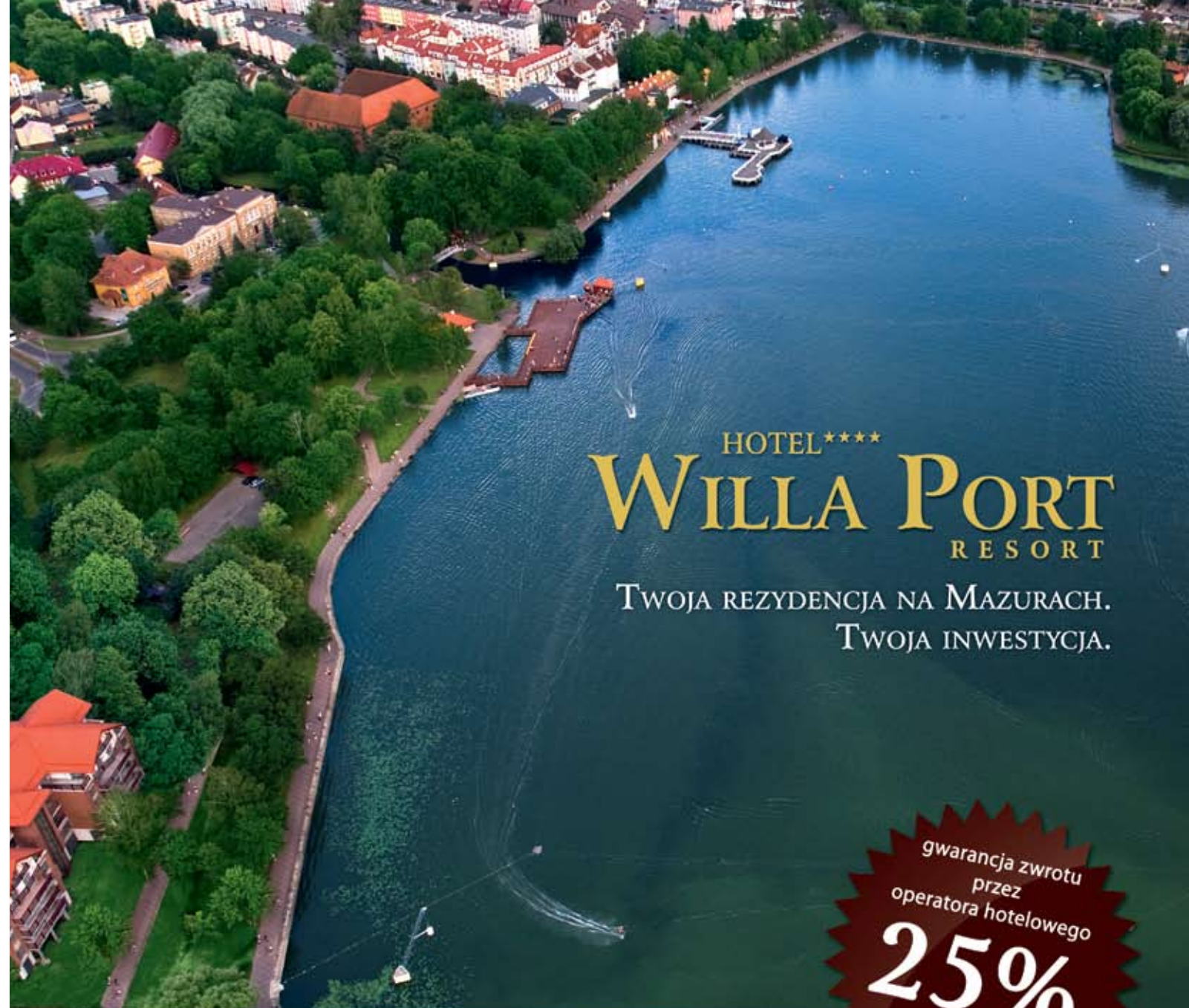


Maciej Samcik
„GAZETA WYBORCZA”

Dziennikarz ekonomiczny „Gazety Wyborczej”. Specjalizuje się w tematyce finansowej. Pisze o giełdzie, funduszach inwestycyjnych, bankach i finansach osobistych. Współtworzy cotygodniowy dodatek o finansach konsumentskich „Pieniądze”. W 2004 r. został wyróżniony przez Związek Banków Polskich Nagrodą im. Mariana Krzaka.

biorcy atutem nie do przecenienia. Paradoksalnie kryzys finansowy sprawił, że lojalne firmy mogą czuć się w swoich bankach dużo bardziej docenione niż kiedyś. To dzięki kryzysowi relacje przedsiębiorców z bankami stały się bardziej zażyłe, a przepływ korzyści w obie strony – bardziej widoczny.

To zjawisko, które w bankowości detalicznej dopiero się rodzi i to w bólach. Banki zapewniają lojalnym klientom indywidualnym darmowe bankomaty, niektóre nawet zwracają np. 1 proc. wartości transakcji dokonanych kartą (dzieląc się z klientem zarobkiem z tzw. interchange fee, czyli prowizji otrzymywanych od sklepów). Ale zbudowanie z klientem indywidualnym takiej relacji, jaką mają z dobrym bankiem przedsiębiorcy, jest bardzo trudne. Ciekaw jestem, czy przedsiębiorcy to widzą. Odnoszę wrażenie, że nie wszyscy. Niedawno rozmawiałem z właścicielem sporej firmy, który narzekał na to, że u konkurencji miałby nieco wyższe oprocentowanie lokat. Spytałem go: „A kredytu Ci nie obcięli?”. On na to: „Kredytu mi jeszcze dorzucili. I to z całkiem niezłą marżą”. Czyli: krawiectwo miarowe.



HOTEL****
WILLA PORT
RESORT

TWOJA REZYDENCJA NA MAZURACH.
TWOJA INWESTYCJA.

gwarancja zwrotu
przez
operatora hotelowego

25%
w 3 lata

YOUR SECOND HOME.
YOUR INVESTMENT.



WYŁĄCZNY AGENT SPRZEDAŻY
CONDObroker

WILLA PORT RESORT TO WYJĄTKOWY OBIEKT HOTELOWY, ZLOKALIZOWANY TUŻ NAD BRZEGIEM JEZIORA DRWĘCKIEGO, W SAMYM SERCU OSTRÓDY. PONAD 80 KOMFORTOWYCH APARTAMENTÓW W SYSTEMIE CONDO, O ZRÓŻNICOWANEJ POWIERZCHNI OD 22,2 DO 87,2 m². OPERATOR HOTELOWY CONDOHOTELS GWARANTUJE ICH NABYWCOM ZWROT 25% INWESTYCJI W 3 LATA. ZAKUP APARTAMENTU W WILLA PORT TO POŁĄCZENIE PRESTIŻU I KOMFORTU POSIADANIA NIERUCHOMOŚCI NA MAZURACH Z PRAGMATYZMEM INWESTOWANIA.

CONDOHOTELS
GROUP

+48 509 19 19 31

+48 89 642 22 22 office@condobroker.pl www.condobroker.pl



«Wymarzony» prezent dla Twoich Pracowników i Klientów

Karty Visa Bonus Prepaid spełniają wszystkie warunki
«doskonałego upominku»

- do kwoty 380 zł są zwolnione z opłaty podatku dochodowego
- posiadają wspólny rachunek rozliczeniowy, co gwarantuje firmie szybki i łatwy dostęp do wszystkich środków znajdujących się na rachunkach kart
- umożliwiają swobodną realizację zakupów, również w internecie
- pozwalają na realizację transakcji do łącznej kwoty dostępnej na karcie

brebank.pl/bonus



BRE BANK SA

Wyróżniają nas ludzie.