

# Business & More

Magazyn BRE Banku dla ludzi przedsiębiorczych

Nr 10 / wiosna 2013

**Tomasz Lewicki**  
Kto nie idzie do  
przodu, ten się cofa

**dr Irena Eris**  
Najcenniejsza  
jest marka >



BRE BANK SA

## Czas Voyagera



# LANCIA VOYAGER

## WYPRZEDAŻ ROCZNIKA 2012

lanciovoyager.pl

Teraz Lancia Voyager z komfortowym rabatem do **24 100 zł\***

Wyposażenie w cenie: trzystrefowa automatyczna klimatyzacja, 17" felgi aluminiowe.

Wyjątkowy system  
Stow'n Go®



ELEGANZA IN MOVIMENTO.  
Dal 1906.

## od początku

4 Podsumowanie kwartału

## ludzie

6 Liderzy

Rozmowa z dr Ireną Eris o budowaniu biznesu, sukcesie i własnej drodze biznesowej

10 Moim zdaniem

Ernest Pytlarczyk – Światelko w tunelu

11 Okiem eksperta

Michał Marczak o prognozach na przyszłość

## business

12 Historia sukcesu

Orzeł Biały – Kto nie idzie do przodu, ten się cofa

16 Fakty i mity

Restrukturyzacja, czyli nie taki diabeł straszny

18 Case study

Należy zawsze podążać nowymi drogami – Grupa Borne

## o finansach

22 Rozwiązania

Integracja na wybranym poziomie

Nowy mBank w Londynie

26 Analizy i raporty

Czeka nas gazowe eldorado?

Optymizm u przedsiębiorców

29 Nowości

Gwarancja de minimis

30 Faktoring

Kompendium wiedzy

32 Inwestycje alternatywne

Aparaty fotograficzne

## psychologia biznesu

33 Psychologia pieniądza

Złoty środek. Work life balance

## po godzinach

34 Lifestyle

Regeneracja w weekendowej pigułce

38 Biblioteka

W wolnej chwili

39 Felieton

Kto jest bez grzechu?

Redaktor naczelna: Joanna Latoszka  
Współpraca: Katarzyna Adamczyk, Anna Bala, Anna Markowska, Krzysztof Olszewski, Piotr Rutkowski

Redakcja, projekt graficzny, reklama:

Fast Forward Communication  
www.ffwcommunication.pl  
Redaktor prowadząca: Katarzyna Grochowa  
Sekretarz redakcji: Krzysztof Malecki  
Produkcja: Kuman - Art  
Reklama: Content Media  
Mariusz Czykier mariusz@contentmedia.pl, tel. (+48) 502 499 456

Kontakt: Web: www.brebank.pl/O\_BRE\_Banku/magazyn  
E-mail: businessandmore@brebank.pl



### Wśród mało optymistycznych danych płynących z polskiej gospodarki pojawiają się już pierwsze pozytywne informacje.

Należy do nich choćby ostatnia decyzja Rady Polityki Pieniężnej, która obniżyła właśnie stopy procentowe aż o 0,5 pkt proc. do 3,25 proc., co jest najniższą ceną pieniądza w historii III RP. Powinno to pomóc rozruszać gospodarkę, nie tylko „zachęcając” przedsiębiorstwa do zaciągania nowych zobowiązań, ale też obniżając koszty obsługi już spłacanych.

Druga połowa tego roku powinna przynieść więc oczekiwane odbicie. Potwierdzają to również badania przeprowadzone na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw, które opisujemy w dalszej części tego wydania „Business&More”. Czytelników z pewnością zainteresują również szczegóły nowego rządowego programu gwarancji kredytowych dla przedsiębiorców z sektora MŚP. Piszemy o nich na stronie 29.

Mam nadzieję, że w podejmowaniu decyzji biznesowych będą pomocne prognozy ekonomiczne naszego głównego ekonomisty Ernesta Pytlarczyka i przewidywania dotyczące sytuacji na giełdach autorstwa Michała Marczaka z Domu Inwestycyjnego BRE Banku. Szczególnie zachęcam również do lektury wywiadu z dr Ireną Eris, która od podstaw zbudowała jedną z najcenniejszych polskich marek. Na kolejnych stronach „Business&More” znajdą Państwo również kolejne sylwetki firm, które odniosły rynkowy sukces.

Polecam także lekturę „Faktoringowego kompendium wiedzy”, w którym wyjaśniamy zasadę działania i zalety tego produktu. Z kolei w dziale lifestyle wszystkim zapracowanym przypominamy jak ważne jest zachowanie zdrowego „work life balance” – czego wszystkim Czytelnikom serdecznie życzę.

Milej lektury,

Przemysław Gdański  
Członek Zarządu BRE Banku  
ds. Bankowości Korporacyjnej

\* Oferta dotyczy modelu Lancia Voyager 2.8 AT6 PLATINUM z wyposażeniem dodatkowym.  
Zużycie paliwa 7,9 l/100 km (cykl mieszany), emisja CO<sub>2</sub> 207 g/km (dane na podstawie pomiarów wg dyrektywy UE).

## Wolniejsze tempo

Polska gospodarka będzie się rozwijała wolniej niż przewidywano jesienią 2012 r. – wynika z ostatnich, lutowych prognoz Komisji Europejskiej. W listopadzie unijni eksperci szacowali, że PKB Polski wyniesie w 2013 r. 1,8 proc. Teraz mówią o zaledwie 1,2-proc. wzroście gospodarczym. A jeszcze wiosną 2012 r. wieści z Brukseli były nad wyraz optymistyczne – KE przewidywała, że Polska utrzyma w kolejnym roku tempo wzrostu na poziomie 2,6 proc. PKB całej Unii ma się zwiększyć o 0,1 proc., a strefy euro – spaść o 0,3 proc. Liderami wzrostu gospodarczego mają być państwa nadbałtyckie: Łotwa (3,8 proc.), Litwa (3,1 proc.) i Estonia (3 proc.).



# 4,1 mln klientów

## i 1,2 mld zł zysku

Ponad 1,2 mld zł w 2012 roku zarobiła na czysto Grupa BRE Banku. To o 6 proc. więcej niż w poprzednim – również bardzo dobrym – 2011 r. Z kolei liczba klientów obsługiwanych przez mBank i MultiBank przekroczyła 4,1 mln. BRE jest również coraz bardziej efektywną spółką – współczynnik kosztów do dochodów za cały 2012 r. wyniósł 46,4 proc.



# 3,25 proc.

## Najniższy poziom w historii

tylko wynosi teraz podstawowa, czyli referencyjna stopa procentowa. Na lutowym posiedzeniu Rada Polityki Pieniężnej obniżyła stopy procentowe o 50 punktów bazowych. Decyzja nie była zaskoczeniem dla ekspertów, którzy spodziewali się niższych stóp m.in. w związku z pogarszającą się wciąż koniunkturą gospodarczą w Polsce. Wiele wskazuje na to, że RPP nie powiedziała w tej sprawie ostatniego słowa i możemy oczekiwać, że stopy procentowe będą nadal spadać. Tym bardziej że – jak podał GUS – w styczniu inflacja w ujęciu rocznym wyniosła zaledwie 1,7 proc. i była najniższa od 2007 r.

## Niewielki, ale jednak wzrost



To dobra wiadomość, zwłaszcza dla polskich firm, które eksportują do Niemiec. Tamtejszy bank centralny, w opublikowanym w styczniu raporcie, uspokoił nieco wszystkich, których zaniepokoiły poprzednie, pochodzące z końca roku, szacunki dotyczące gospodarki naszych zachodnich sąsiadów. Bundesbank przestrzegł wówczas przed recesją na przełomie roku i obniżył prognozy wzrostu na 2013 r. z 1,6 do 0,4 proc. W początkach I kwartału dostrzegł jednak w niemieckiej gospodarce oznaki ożywienia i stwierdził, że osłabienie koniunktury gospodarczej w Niemczech nie powinno trwać nazbyt długo.

## Uwaga! Wysokie bezrobocie!

W styczniu bezrobocie w Polsce wyniosło 14,2 proc. – wynika z danych GUS. W stosunku do poprzedniego miesiąca zwiększyło się o 0,8 pkt proc. To oznacza, że pracy nie ma już aż 2,3 mln osób. Tak wysokie bezrobocie odnotowano w naszym kraju po raz ostatni w marcu 2007 r. Wyniosło ono wtedy 14,3 proc. Zanotowany w styczniu poziom bezrobocia jest znacznie wyższy niż przyjęty przez rząd w założeniach do tegorocznego budżetu. Zgodnie z nimi stopa bezrobocia miała wynieść na koniec roku 13 proc.

## Latem będzie łatwiej o kredyty



Komisja Nadzoru Finansowego przyjęła w lutym Rekomendację T, dzięki której banki będą mogły uelastyczyć swoje podejście do udzielania kredytów konsumpcyjnych. Zgodnie z jej przewidywaniami, to bank a nie KNF będzie ustalał maksymalną wartość wskaźnika DTI (stosunek wydatków związanych z obsługą zobowiązań kredytowych do średnich dochodów netto). Banki będą również mogły – w określonych przypadkach – stosować uproszczone zasady określania zdolności kredytowej klientów. Komisja zaleca, by nowe zasady zaczęły obowiązywać nie później niż z końcem lipca.

# Najcenniejsza jest marka

KORNELIA DORACKA

Rozmowa z dr Ireną Eris o budowaniu sukcesu, własnej drodze biznesowej i zarządzaniu firmą.



**Pani nazwisko to nie tylko synonim luksusowej marki kosmetycznej, ale i synonim sukcesu. Jak odnosi się taki sukces?**

Ileokroć pada pytanie o sukces, czuję się zaskoczona. Nie tym nawet, że jestem postrzegana jako osoba sukcesu, ile raczej tym, że w ogóle znalazłam się w gronie takich ludzi. Na co dzień się nad tym nie zastanawiam. Po prostu pracuję, najlepiej jak umiem. Podobnie jak mój zespół. Do refleksji na temat sukcesu skłaniają mnie dopiero takie rozmowy jak ta. I to – pośrednio – jest odpowiedź na pani pytanie. Jestem przekonana, że jeśli zaczyna się coś robić w życiu przede wszystkim z myślą o tym, by odnieść sukces, to paradoksalnie się to nie udaje. No, chyba że mówimy o krótkotrwałej sławie w błysku fleszy.

**Pani zaczęła swoją wielką przygodę z biznesem w 1983 r., ponieważ...**

... chciałam czerpać satysfakcję, której nie miałam pracując – jak to się wówczas mówiło – na państwowej posiadzie. Nie byłoby to możliwe, gdyby nie pewna suma, którą pożyczylam od bliskich. To dzięki niej zrobiłam pierwszy krok. A dlaczego akurat kosmetyki pielęgnacyjne? Bo jestem kobietą, bo jestem farmaceutką i wiem, jak powinno się robić kosmetyk, jakie substancje aktywne powinny zawierać itd. Zaczynając, marzyłam, by po prostu prowadzić małe laboratorium, gdzie będę mogła – ja i może jeszcze 3-4 osoby – produkować dobrej jakości kosmetyki, które docenią kobiety.

Gdybym wtedy wiedziała, jak ta firma rozrośnie się

za 30 lat, to nie wiem, czy odważyłabym się na ten pierwszy krok. Bo odwaga też ma swoje granice.

**Na szczęście nie mogła Pani o tym wiedzieć. I zaczęła budować markę, która – wg badania Superbrands – jest najsilniejszą polską marką 2012 r. i która od niedawna należy do Comité Colbert, elitarnego klubu 75 najbardziej luksusowych marek świata, zrzeszającego takie legendy jak Dior, Chanel, Louis Vuitton, Cartier.**

Budowanie marki – to brzmi dumnie. Ja nie miałam wtedy pojęcia o ekonomii, tym bardziej o marketingu. Na studiach uczono mnie tylko podstaw ekonomii, w dodatku socjalizmu. Wtedy po prostu chciałam robić dobre kosmetyki, za które będę mogła wziąć pełną odpowiedzialność. Stąd pomysł, by podpisać je własnym nazwiskiem. Dopiero z czasem dowiedziałam się, że to, co wtedy robiłam, nazywa się budowaniem marki. I że to ona jest najważniejsza.

**Kiedy odczuła Pani po raz pierwszy, jak ważna jest marka?**

Jeszcze przed 1989 r. To był bardzo trudny moment, ważyły się losy moje i mojej firmy. Z jednej strony rynek był wygłodniały, z drugiej – trudno było dotrzeć do klientów, ponieważ państwowe sklepy nie były zainteresowane współpracą z prywatnym wytwórcą, w dodatku takim, który ma tylko jeden krem w portfolio. Aż tu raptem pocztą pantoflową zaczęła się rozchodzić wiadomość, że jest jakiś krem, który jest dobry. I sprzedaż zaczęła rosnąć. Wyczyliłam sobie wtedy, że wystarczy, by utrzymała się na poziomie 5 tys. sztuk miesięcznie, by zachować płynność finansową, co było warunkiem prowadzenia firmy.

**A kiedy zdała Pani sobie sprawę, że ta firma rozwija się szybciej niż Pani zakładała?**

W 1989 r. okazało się, że popyt na nasz krem jest większy niż się spodziewałam, portfolio się rozrosło. W wynajmowanym pomieszczeniu zatrudniałam już kilkanaście osób. A mimo to nie mogliśmy nadażyć za popytem. Pod firmą ustawały się kolejki po nasze produkty. Ale ja wciąż się bałam, że za chwilę ktoś przyjdzie i będzie szukał pretekstów, by zamknąć firmę. I nagle – jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki – wraz z transformacją wszystko się zmieniło. Nagle stałam się businesswoman, a moja firma – kołem napędowym gospodarki. Zrozumiałam, że mogę się rozwijać.

Zaczelśmy budować już własną siedzibę firmy, na początku małą, ale już z maszynami sterowanymi komputerowo, z ciągami technologicznymi. I mogliśmy zrównoważyć popyt. Krzywa sprzedaży poszybowała w górę.

**Pani się udało, ale bardzo wielu polskich przedsiębiorców nie poradziło sobie w nowej rzeczywistości gospodarczej.**

Wiele produktów wytwarzanych przez firmy, które dla ich właścicieli były jedynie – i nie chcę tu nikogo dyskredytować – źródłem utrzymania, nie wytrzymało konkurencji z Zachodu. Myślę, że my przetrwaliśmy, ponieważ od początku stawialiśmy na wysoką jakość naszych produktów. Wtedy po raz kolejny przekonałam się, jak ona jest ważna, co intuicyjnie czułam od początku. Zresztą o tym, że w biznesie trzeba słuchać intuicji, przekonałam się wielokrotnie. Ten, kto ją ignoruje, jest w błędzie. Nie wszystko można opisać i przewidzieć za pomocą tabelki, wskaźników, procedur. „Twarde” narzędzia także są potrzebne. Ale to właśnie dzięki intuicji wybieram spośród wielu wariantów akurat ten, który potem okazuje się najlepszy. Podejmowanie decyzji uważam zresztą za jeden z najtrudniejszych elementów prowadzenia biznesu, ponieważ wiąże się z dużą odpowiedzialnością zarówno za firmę, jak i pracowników.

**Przez te wszystkie lata wielokrotnie hamowaliśmy z mężem rozwój firmy, by wciąż nad nią panować i by nie wkraść się chaos. Czuliśmy, że powinniśmy wchodzić w kolejne obszary dopiero wtedy, gdy nasz core business będzie się opierał na mocnych fundamentach.**

**Ale nie boi się Pani podejmować odważnych decyzji.**

Firma ma zapisane w swojej strategii, że szanuje konkurencję, ale idzie własną drogą. A to się wiąże z koniecznością podejmowania nowych wyzwań i bycia innowacyjnym. Dzięki temu często stajemy się prekursorami. Na przykład jako pierwsi stworzyliśmy polską markę kosmetyczną z wyższej półki. Podobnie – „holistyczny świat piękna”, czyli instytuty, hotele i kosmetyki.

**Czy jest gdzieś granica tych wyzwań? Czy jest nią np. kosmetyka kolorowa?**

Zaczelam od kosmetyki pielęgnacyjnej, która jest dużo trudniejsza od kolorowej. W tym się specjalizujemy. Na razie nie myślimy o kosmetykach



kolorowych. I bez tego przedsiębiorstwo wciąż się dynamicznie rozwija. Dla nas ważne jest, by ów rozwój był zrównoważony, tak by np. nie ucierpiał na tym zespół. Przez te wszystkie lata wielokrotnie hamowaliśmy z mężem rozwój firmy, by wciąż nad nią panować i by nie wkraść się chaos. Czuliśmy, że powinniśmy wchodzić w kolejne obszary dopiero wtedy, gdy nasz core business będzie się opierał na mocnych fundamentach.

**Wiele firm wybiera inną strategię: bardzo szybko chce zdobyć wiele rynków, wejść szybko w wiele segmentów...**

Moim zdaniem to błąd, bo często nie wytrzymują tego tempa. To chyba brak pokory wobec życia, przejawiający się w myśleniu, że skoro zawsze nam się udawało, to uda się i tym razem.

**Powiedziała Pani, że firma ma w swej strategii zapisane, iż podąża swoją drogą. Czy to dlatego nie weszliście na giełdę? Swego czasu to było bardzo modne rozwiązanie.**

I w życiu, i w biznesie zawsze jest coś za coś. Wejście na giełdę wiąże się z oddaniem swobody działania w zamian za finansowanie. W efekcie spółki, jeszcze do niedawna własnej, nie można już rozwijać tak, jak się chce. Giełda jest dobrym rozwiązaniem, gdy brakuje środków na rozwój oraz gdy się wie, jak te środki mądrze wykorzystać.

Nie wykluczam, że kiedyś wejdziemy na giełdę, bo uznamy, że pieniądze, które możemy pozyskać, mogą

być nam potrzebne na rozwój, np. eksportu. Dziś to właśnie eksport jest naszym największym wyzwaniem. To naturalny etap rozwoju firmy mającej – tak jak my – bardzo silną pozycję na krajowym rynku, który dotychczas był dla nas najważniejszy. Ale eksport zaczyna odgrywać coraz większą rolę. I choć jesteśmy obecni już w 40 krajach, to jego poziom nas nie zadowala. Wynosi 10% naszej produkcji. Chcemy, by to było więcej. Ile? Nie stawiamy sobie górnej granicy.

**Skoro już o eksporcie mowa – jak udało się zaistnieć na tak konkurencyjnym rynku z polską luksusową marką?**

To bardzo trudne. Choćby dlatego że trzeba znaleźć profesjonalnego dystrybutora, który będzie rozwijał markę i sprzedaż zgodnie z naszą strategią. Otrzymujemy bardzo dużo ofert od ludzi, którzy nie mają doświadczenia w tym względzie, ale znają nasze produkty i chcą je sprzedawać w jakimś kraju. To droga donikąd. Dlatego w trosce o markę nie przyjmujemy takich propozycji współpracy, stawiając na profesjonalistów, znających dany rynek.

**A jednak zdecydowała się Pani na rozwój sieci Kosmetycznych Instytutów w oparciu o franczyzę, choć jest to po części oddanie marki w obce ręce. Jak w tej sytuacji nie stracić wpływu na jej wizerunek?**

To trudne, ale możliwe. Kluczem jest kontrola. Stawiamy bardzo restrykcyjne wymagania franczyzobiorcom.

**Nie wszystko można opisać i przewidzieć za pomocą tabelki, wskaźników, procedur. „Twarde” narzędzia także są potrzebne. Ale to właśnie dzięki intuicji wybieram spośród wielu wariantów akurat ten, który potem okazuje się najlepszy. Ten, który ją ignoruje, jest w błędzie.**

I rozwiązujemy współpracę, ilekroć są one łamane. Poza kontrolą niezbędna jest komunikacja. Świetnym punktem wyjścia do rozmowy jest to, że my także znamy problemy związane z prowadzeniem takiej działalności, ponieważ od pewnego czasu samodzielnie rozwijamy również sieć własnych Instytutów. Pytała pani o to, co jest niezbędne, by odnieść sukces w biznesie. Właśnie komunikacja. Zarówno z kontrahentami, np. franczyzobiorcami, jak i wewnątrz firmy. Ludzie muszą wiedzieć, czego się od nich wymaga, muszą mieć potwierdzenie, że „idą” w dobrym kierunku. Bez tego nie będą zmotywowani, nie będą czerpać satysfakcji z wykonywanej pracy ani podejmować kreatywnych działań. Podobnie, gdy przyjdzie im funkcjonować wśród nadmiernie rozbudowanych procedur. Dlatego jestem ich przeciwniczką.

**W ten sposób przeszliśmy gładko do rozmowy o kulturze organizacyjnej w Pani firmie. To dziś duże rodzinne przedsiębiorstwo. Moment przejścia od małej firmy rodzinnej do dużej jest dla wielu firm trudny. To był kolejny przełomowy moment w rozwoju firmy.**

Z perspektywy czasu mogę powiedzieć, że o ile komunikacja jest jednym z filarów zarządzania biznesem, to drugim jest delegowanie zadań. To jest chyba najtrudniejsze – przestać pociągać za wszystkie sznurki, samemu o wszystkim decydować. Tego trzeba się nauczyć. Inaczej człowiek staje się hamulcowym własnej firmy.

# Świąteczko w tunelu



Ernest Pytlarczyk

GŁÓWNY EKONOMISTA BRE BANKU

Doktor nauk ekonomicznych, ma tytuł CFA (Chartered Financial Analyst). W maju 2011 roku, wraz z Marcinem Mazurkiem, zdobył nagrodę dla najlepszego analityka makroekonomicznego w konkursie Narodowego Banku Polskiego. W przeszłości pracował jako analityk rynków finansowych w Banku Handlowym, jako researcher w Instytucie Cykli Konjunkturalnych na Uniwersytecie w Hamburgu oraz w Banku Centralnym Niemiec we Frankfurcie. Jest jednym z najbardziej cenionych specjalistów na polskim rynku.

## Druga połowa 2012 roku przyniosła wyraźne wyhamowanie dynamiki polskiego PKB.

W III i IV kw. PKB rósł w tempie nieznacznie wyższym niż 1% rok do roku. W okresie tym zanotowano również pierwszy od czasu transformacji systemowej spadek konsumpcji prywatnej.

Tym samym obalony został pokutujący od dawna w środowisku ekonomistów mit, jakoby polska konsumpcja miała nie tylko nigdy nie spadać, ale wręcz rosnąć w tempie szybszym niż 1%. W II połowie 2012 roku spadły również inwestycje prywatne. Gospodarka była w tym okresie wystawiona na negatywne oddziaływanie wewnętrznej składowej cyklu koniunkturalnego. Powrót do równowagi wymaga przede wszystkim dalszej odbudowy stopy oszczędności gospodarstw domowych, dodajmy, odbudowy z ujemnych poziomów, ale również restrykcyjnej polityki kosztowej po stronie przedsiębiorstw.

## Proces odbudowy oszczędności skutkować będzie jednak wydłużeniem okresu z niską dynamiką konsumpcji na kolejne kwartały.

Na konsumpcji negatywnie ciążyć będą również korekty zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa te ze względu na spadek konkurencyjności, odzwierciedlony choćby wzrostem poziomu kursu opłacalności eksportu z 3,6 do 3,9 złotych za euro będą również w dłuższym okresie musiały stosować większą dyscyplinę płacową niż historycznie. Proces ten nasilać może realizująca się właśnie dewaluacja wewnętrzna u potencjalnych konkurentów Polski, czyli na peryferiach strefy euro.

**Na wzroście gospodarczym przez kolejne kwartały mogą ciążyć** też hamujące inwestycje infrastrukturalne oraz planowane przez Ministra Finansów wyjście Polski z procedury nadmiernego deficytu budżetowego i związana z tym redukcja wydatków fiskalnych. Dynamika procesów realnych wydaje się wreszcie ciągle zbyt niska, aby zachęcić

firmy do przyspieszenia procesów inwestycyjnych. Na ten mało optymistyczny obraz należałoby jednak nałożyć tendencje u głównych partnerów handlowych Polski. Poza anegdotycznym już przyspieszeniem wymiany handlowej z Rosją dobry początek roku zanotował nasz największy partner handlowy, czyli Niemcy. Wzrost w Niemczech wydaje się z kolei mieć silne podstawy w stymulująco oddziaływujących ujemnych realnych stopach procentowych, wysokiej konkurencyjności tej gospodarki i ożywieniu w Azji Południowo-Wschodniej. W ten sposób czynnik zewnętrzny może w pierwszej połowie roku neutralizować negatywne oddziaływanie cyklicznego pogorszenia popytu wewnętrznego.

**Do odwrócenia negatywnych tendencji w polskiej gospodarce**, w tym odwrócenia spadkowej trajektorii popytu wewnętrznego może dojść w II połowie roku. Na okres ten przypadać bowiem powinno zarówno zakończenie odbudowy stopy oszczędności przez gospodarstwa domowe, jak i ugruntowanie ożywienia za granicą. Co najważniejsze, na scenariusz taki wskazują również powtarzalne zmiany cykliczne polskiej gospodarki. Regularna składowa cyklu (cały cykl można opisać sinusoidą) zaczyna odbijać już w drugim kwartale 2013 roku.

Na drodze ożywienia w drugiej połowie roku mogą oczywiście stanąć takie czynniki, jak hamowanie projektów infrastrukturalnych, czy globalna niepewność. Czynniki te naszym zdaniem nie będą jednak w stanie odwrócić pozytywnych tendencji cyklicznych w polskiej gospodarce.

Zobacz więcej na:



www.brebank.pl/gielda

# Słabsze prognozy na przyszłość

**Zgodnie z prognozami, nastroje na warszawskiej giełdzie uległy ochłodzeniu.** Mimo niedoprecyzowania kwestii zacieśnienia klifu fiskalnego i limitu długu, rynek amerykański silnie reaguje, dane potwierdzają trend długotrwałego wzrostu. Rynki europejskie pozostają stabilne – szczególnie optymistyczne są wyniki wskaźników z Niemiec, istotne w kontekście rozwoju polskiej gospodarki. Dane makroekonomiczne opublikowane w ostatnich tygodniach są lepsze niż przewidywali inwestorzy. Nie oznacza to oczywiście końca problemów Strefy Euro, ale pokazuje utrzymanie stabilności na europejskich rynkach, co wystarcza do tego, aby ceny akcji rosły. Analitycy domu maklerskiego DI BRE nie przewidują znaczącej przeceny na warszawskiej giełdzie. To, z czym mamy obecnie do czynienia jest raczej korektą przed dalszymi wzrostami. Częściowo dokonała się ona już w styczniu, analogicznie na innych rynkach wschodzących. Oslabienie na warszawskim parkiecie jest dobrą okazją do kupna akcji w dłuższym terminie.

**Stabilizacja otoczenia biznesowego, którą Europa zawdzięcza polityce ECB**, powoli pomaga gospodarce, co przejawia się m.in. rosnącymi wskaźnikami wyprzedzającymi. W przypadku większości krajów (poza Francją) indeksy rosły od czterech miesięcy. W zależności od tego, jak w kolejnych miesiącach będzie przebiegała poprawa sytuacji w gospodarce niemieckiej, z tak silnym ożywieniem będziemy mieli do czynienia w Polsce w drugiej połowie roku. Na dziś rysuje się obraz mało optymistyczny, bo oprócz stosunkowo wolno odbudowującej się sytuacji na rynkach wewnętrznych, wyraźnie słabnie popyt wewnętrzny. Słabe dane o sprzedaży detalicznej, produkcji przemysłowej czy wreszcie z rynku pracy (oczekiwany efekt drugiej rundy) potwierdzają, że przynajmniej w pierwszych miesiącach roku dynamika PKB w Polsce może mieć wartości ujemne.

**W całym 2012 r. PKB wzrósł o 2,0 proc. r/r, po 4,3-proc. wzroście w 2011.** W IV kwartale 2012 r. wzrost PKB wyniósł 1,1 proc. r/r, co oznacza kwartalną dynamikę zbliżoną do 0. Konsumpcja spadła o 1 proc. r/r, po niewielkim wzroście zanotowanym w III kwartale. Tym samym przeświadczenia o niemożliwości spadku konsumpcji należą już do przeszłości. Wydaje się, że to właśnie odzwierciedla bezsens bazowania na porównaniach historycznych w tym epizodzie spowolnienia, a nawet recesji.

**Analitycy DI BRE nie zmieniają prognozy słabnącego PKB w rocznym ujęciu**, w pierwszej połowie bieżącego roku. Wpływ na podtrzymanie stanowiska ma m.in. pogarszająca się sytuacja konsumentów dotykanych redukcjami zatrudnienia oraz spadającą dynamiką wynagrodzeń. W obecnej chwili wątpliwy jest diametralny wzrost konsumpcji. W I kwartale dane natkną się również na wysoką bazę z poprzedniego roku na inwestycjach i budownictwie, co spowoduje spadek inwestycji prywatnych o około 5 proc. r/r.

Podsumowując, nawet czysto arytmetycznie trudno będzie osiągnąć dodatnie tempo wzrostu PKB. Z danych wyłania się także obraz silnej dezinflacji w Polsce. Nie tylko potwierdza to skalę spowolnienia popytu wewnętrznego, ale i kontrastuje z obawami RPP, jakoby inflacja bazowa miała spadać za wolno. W styczniu będzie ona niższa niż 2 proc., w kolejnych miesiącach możemy obserwować jej dalszy spadek.



Michał Marczak

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY,  
DOM INWESTYCYJNY BRE BANKU SA

# Kto nie idzie do przodu, ten się cofa

MONIKA NYCZ

Klientami Orła Białego są najwięksi światowi producenci akumulatorów samochodowych i trakcyjnych. Przedsiębiorstwo wciąż rozwija swoją ofertę i inwestuje w nowoczesne technologie.

Firma zaczęła swoją działalność już ponad 150 lat temu od wydobywania cynku i ołowiu złóż pierwotnych. W latach 30. XX wieku przedsiębiorstwo zajęło się również hutnictwem tych metali. Pięćdziesiąt lat później skończyły się jednak złoża. Zdecydowano się więc skoncentrować na recyklingu ołowiu i cynku z baterii – opowiada Tomasz Lewicki, wiceprezes Zarządu Orzeł Biały S.A.

Obecnie spółka jest największą firmą zajmującą się recyklingiem zużytych akumulatorów ołowiowych w kraju. Przedsiębiorstwo skupuje zużyte baterie zarówno od firm posiadających własne skupy złomu, tych wyspecjalizowanych w jego odkupywaniu, jak i od producentów akumulatorów. – Baterie pochodzą głównie z przemysłu motoryzacyjnego, choć wykorzystujemy również te przemysłowe np. z wózków widłowych – mówi Tomasz Lewicki.

**Ołów nie może się zmarnować**  
Z zużytych akumulatorów firma odzyskuje metal, który może zostać wykorzystany do produkcji nowych baterii. Orzeł Biały wytwarza ołów surowy, ołów miękki, stopy antymonowe oraz stopy wapniowe. W przypadku tych ostatnich jest ich czołowym producentem w Polsce. Co ważne, dzięki recyklingowi nie mamy się również plastik, który trafia ponownie do



produkcji. Odbiorcami produktów Orzeł Białego są najwięksi krajowi i światowi producenci akumulatorów samochodowych i trakcyjnych. Klientami firmy są także mniejsze przedsiębiorstwa przetwórcze z innych branż.

Od 2002 r. Orzeł Biały funkcjonuje na rynku ołowiu rafinowanego. Działają na nim producenci ołowiu pierwotnego pozyskiwanego z surowców naturalnych oraz firmy uzyskujące ołów wtórnie, właśnie w procesie recyklingu. Do tych ostatnich zalicza się właśnie Orzeł Biały, szacujący swój udział w krajowej produkcji ołowiu rafinowanego na około 30 proc.

#### Nieustanne inwestycje

Tomasz Lewicki twierdzi, że w tym biznesie obowiązuje zasada: „kto nie idzie do przodu, ten się cofa”. Branża wciąż się rozwija, a to wymaga nieustannych inwestycji i unowocześniania technologii. Szczególnie istotne jest podnoszenie standardów związanych z ochroną środowiska. Produkcja w zakładach ulega ciągłej specjalizacji. Jeszcze do 2002 r. firma wytwarzała wyłącznie ołów surowy. Dzięki uruchomieniu nowej rafinerii ołowiu, Orzeł Biały mógł zacząć produkować nie tylko surowiec dla rafinerii, ale i ołów rafinowany i stopy ołowiu. Są to produkty końcowe, a ich odbiorcami są producenci akumulatorów. W latach 2002-2006 przy współpracy z Instytutem Metali Nieżelaznych z Gliwic przedsiębiorstwo opracowało asortyment skła-

dający się z ponad dwudziestu zaawansowanych technologicznie wyrobów. Ale na tym firma nie poprzestała i wciąż rozszerza produkcję o nowe stopy ołowiu.

#### Od kryzysu do giełdy

Jednak historia firmy to nie tylko pasmo sukcesów. Jak opowiada Tomasz Lewicki, kluczowym momentem dla spółki był rok 2001. Budowa nowej rafinerii zbiegła się z kryzysem finansowym i doszło do załamania finansów firmy.

**– To były trudne czasy. Jednak systematyczna restrukturyzacja firmy doprowadziła do tego, że już w 2007 r. była w tak dobrej kondycji finansowej, że mogła wejść na warszawską giełdę – mówi Tomasz Lewicki.**

W końcu konieczne było podpisanie układu z wierzycielami. Następnie przedsiębiorstwo kilkakrotnie przechodziło zmiany właścicielskie. – To były trudne czasy. Jednak systematyczna restrukturyzacja firmy doprowadziła do tego, że już w 2007 r. była w tak dobrej kondycji finansowej, że mogła wejść na warszawską giełdę – mówi Tomasz Lewicki.

Od tego czasu spółce udaje się uzyskać satysfakcjonujące wyniki finansowe nawet w czasach kryzysu finansowego. – Jesteśmy powiązani z przemysłem samochodowym, więc dotykają nas, mniej lub bardziej, wszelkie wahania w tym

sektorze. Jednak rentowność przedsiębiorstwa jest wciąż wysoka – mówi wiceprezes. Dlatego firma podjęła decyzję o wprowadzaniu kolejnych zmian. W 2011 r. ruszył trzyletni plan inwestycyjny. Ma on doprowadzić Orzeł Białego do poziomu najnowocześniejszych spółek w swojej branży. Firma podkreśla, że jej ambicją jest wykorzystanie posiadanej wiedzy i potencjału do ciągłego udoskonalania technologii recyklingu.

#### Kontrola ryzyka

Orzeł Biały od 2011 roku współpracuje z BRE Bankiem. Do założenia rachunku bieżącego z kredytem oraz zabezpieczania kursów walut spółkę przekonała bardzo dobra oferta. Jak zaznacza Tomasz Lewicki: – Współpraca z bankami to przede wszystkim współpraca z konkretnymi osobami. Dla nas bardzo istotne jest to, w jaki sposób załatwiane są różne sprawy. Jesteśmy bardzo zadowoleni z obsługi, którą zapewniają nam pracownicy BRE.

Całość obrotów firmy jest związana z obrotem ołowiem. Jego cena oparta jest na notowaniach na Londyńskiej Giełdzie Metali. Dodatkowo dodawana jest premia kwotowa. Jej wysokość zależy przede wszystkim od rodzaju stopu ołowiu, czyli stopnia zaawansowania technologicznego, ale uwzględniane są także m.in. koszty transportu, przedłużone terminy płatności. Notowania odbywają się w dolarach. – Te w dniu zakupu

surowca są inne niż w dniu sprzedaży, dlatego ważne jest dla nas ich zabezpieczenie – wyjaśnia wiceprezes.

Od kupna metalu do jego sprzedaży mija nawet pół roku. W tym czasie może nastąpić spadek

**Korzystanie z opcji walutowych BRE pozwala zabezpieczyć średni kurs dolara do złotówki, po jakim będzie sprzedawany produkt w przyszłości.**

ceny ołowiu, a także dolara do złotego. A produkty spółki sprzedawane są według ceny, która jest ustalana w oparciu o notowania na giełdzie metali, kursu waluty i marży. Żeby mieć pełną kontrolę nad sytuacją Orzeł Biały korzysta z opcji walutowych BRE i już w momencie zakupu surowca zabezpiecza średni kurs dolara do złotego, po jakim średnio będzie sprzedawał produkt w przyszłości. To zapewnia pewien komfort działania i pozwala skupić się na dalszym rozwoju firmy.

Tomasz Lewicki twierdzi, że w tym biznesie obowiązuje zasada: „kto nie idzie do przodu, ten się cofa”. Branża wciąż się rozwija, a to wymaga nieustannych inwestycji i unowocześniania technologii. Szczególnie istotne jest podnoszenie standardów związanych z ochroną środowiska.

#### Wyzwanie »

Większa kontrola nad cenami obrotu ołowiu

#### Rozwiązanie »

Zarządzanie ryzykiem walutowym BRE Banku

#### Efekt »

Zabezpieczenie zakupu surowca w spółce Orzeł Biały

ALEKSANDRA ZAWISZ

DORADCA KLIENTA DS. DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW, ODDZIAŁ KORPORACYJNY KATOWICE BRE BANK

Współpraca ze spółką Orzeł Biały, ze względu na specyfikę jej działalności – recykling ołowiu – opiera się na zarządzaniu ryzykiem walutowym. Spółka jest bowiem narażona na niekorzystną zmianę wartości swoich zapasów i należności w związku ze zmiennością rynku walutowego. Kluczowe jest zwłaszcza zabezpieczenie wartości zapasów ołowiu, notowanego w dolarach amerykańskich na LME. Dla zabezpieczenia kursu tej waluty Spółka korzysta z produktu optymalnie dostosowanego do jej potrzeb, jakim są opcje azjatyckie. Należności eksportowe Spółki zabezpieczamy prostymi produktami terminowymi (WTT). Dzięki profesjonalnemu podejściu obu stron i sprawnej komunikacji, zakres współpracy biznesu sukcesywnie się rozszerza (obsługa bieżąca, kredyt w rachunku bieżącym, transakcje walutowe spot, transakcje pochodne, depozyty).



# Nie taki diabeł straszny...

KORNELIA DORACKA

Restrukturyzacja – to słowo wzbudza wiele emocji. Zwykle negatywnych. Powszechnie utożsamiane jest bowiem z windykacją, która jest dla banku i dla Klienta ostatecznością. BRE Bank natomiast postrzega restrukturyzację jako codzienny proces wspierania klientów w trudnych czasach.

## FAKTY

### 1 Podczas kryzysu gospodarczego ryzyko wystąpienia problemów z terminowym regulowaniem zobowiązań dotyczy wielu firm, także tych, które dotychczas radziły sobie dobrze.

Spowolnienie gospodarcze, recesja czy długotrwały kryzys – w tym czasie nie ma świętych krów! Każda firma musi wnikliwiej niż w czasach prosperity przyglądać się swojej działalności i skupić na tym, by była ona jak najbardziej efektywna. Zagrożeniem może stać się sprzedaż (niższe marże), wymykające się spod kontroli koszty, zwłaszcza operacyjne, czy kontrahenci, którzy chcąc ratować swoją płynność, zalegają z płatnościami – Niezależnie od tego, jakie są przyczyny okresowych trudności w spłacie zobowiązań, najlepiej od razu porozumieć się z bankiem – radzi Anna Markowska, wicedyrektor Departamentu Restrukturyzacji i Windykacji w BRE Banku.

### 2 Im szybciej, tym lepiej.

Regułą jest, że to mniejsze firmy szybciej sygnalizują bankowi problemy ze spłatą kredytów. Większe natomiast próbują nierzadko szukać

rozwiązań na własną rękę. – I to w ich przypadku częściej zdarza się, że na wypracowanie najlepszych możliwych rozwiązań mamy już naprawdę niewiele dni, bo np. za miesiąc kredyty staną się wymagalne w pięciu bankach. Musimy wtedy działać pod presją czasu. W takiej sytuacji zdarza się, że uzależnimy naszą pomoc (np. zmianę harmonogramu spłat) od pewnych warunków wstępnych, choćby od podpisania umowy z ZUS-em – przestrzega Anna Markowska.

### 3 Lepiej zapobiegać niż leczyć.

Ta stara maksyma, przywoływana często w kontekście naszego zdrowia, w nie mniejszym stopniu dotyczy kondycji finansowej przedsiębiorstw. Dlatego zdarza się niekiedy, że bank podejmuje prewencję. – Jakis czas temu, zwróciliśmy uwagę naszemu klientowi, że nie wyciąga rentowności swoich kontraktów. Okazało się, że spółka nie potrafiła tego zrobić i dużą część kontraktów miała nierentownych. Jednak wprowadziła narzędzia do liczenia rentowności oraz opracowała i wdrożyła plan reorganizacji sprzedaży. Zarząd do dzisiaj korzysta z tych narzędzi, a spółka po roku poprawiła swoje wyniki – opowiada Anna Markowska.



## MITY

### 1 Banki tylko czyhają na opóźnienia w spłacie, by postawić zadłużenie w stan natychmiastowej wymagalności.

– Nie zależy nam na zakończeniu współpracy – mówi Anna Markowska. I dodaje, że nawet w trakcie toczącej się windykacji, gdy Klient złoży rozsądną propozycję i otworzy się na współpracę, Bank jest skłonny zawiesić działania i przystąpić do rozmów. Otwiera się wtedy pole do działań naprawczych, które pozwolą na odzyskanie dobrej kondycji przedsiębiorstwa. Wtedy Klient i Bank mogą się skoncentrować na wspólnym celu, jakim jest odzyskanie zdolności kredytowej przez Klienta. Temu właśnie służy restrukturyzacja.

### 2 Restrukturyzacja oznacza automatycznie egzekucję.

Wręcz przeciwnie. Restrukturyzacja ma na celu zapobiegnięcie egzekucji. Istotą tego procesu jest wdrożenie zmian w sferze operacyjnej i finansowej, majątkowej przedsiębiorstwa tak, by odzyskało ono utraconą płynność, i było w stanie spłacać swoje zobowiązania i – niezagrożone likwidacją – nadal prowadzić swoją działalność. Temu służy przygotowany przez dłużnika plan naprawczy, który jest opiniowany przez bankowych specjalistów zajmujących się restrukturyzacją. – Naszą rolą jest pomaganie firmom w przechodzeniu przez ten trudny okres – tłumaczy Anna Markowska. Dlatego mogą one liczyć nie tylko na realną i obiektywną ocenę swojego planu, monitoring jego realizacji, zmianę harmonogramu spłat, ale także na to, że zostaną wyposażone w mechanizmy i narzędzia, które pomagają w usprawnieniu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jeden z klientów z branży odzieżowej zyskał np. narzędzie do monitorowania stanu zapasów, inny – do analizy rentowności kontraktów z klientami.

### 3 Firmie, która trzyma w ryzach koszty, nie grożą problemy z terminową spłatą zobowiązań.

Nic bardziej mylnego. Problem ten, zwłaszcza w dobie kryzysu, może dotyczyć każdego. Nie tylko przedsiębiorstw rodzinnych, które po tym, jak się rozrosły, zaczęły wymagać innego sposobu zarządzania i większej dbałości o koszty. Nie tylko firm, które postawiły na szybką ekspansję międzynarodową i nie wytrzymały tempa inwestycji. Także tych, których kontrahenci – mając problemy z płynnością – zaczęli masowo zalegać ze spłatami. – Doskonałym przykładem są firmy

z branży budowlanej, zaangażowane np. w budowę autostrad czy stadionów na Euro – przypomina Anna Markowska.

### 4 Przedsiębiorstwo, które zacznie wdrażać plan naprawczy, będzie w stanie permanentnej restrukturyzacji.

– Z naszego wieloletniego doświadczenia wynika, że firmy uczą się na błędach i wyciągają wnioski z trudnego doświadczenia, jakim jest restrukturyzacja – mówi Anna Markowska. Dlatego bardzo rzadko ponownie zdarza im się mieć problemy z terminowym regulowaniem zobowiązań. Jest to po części zasługa narzędzi, które przedsiębiorstwa zyskały i wdrożyły podczas procesu naprawczego, a które pomagają im kontrolować efektywność działalności także po okresie restrukturyzacji.

### 5 Firma, która trafia do Departamentu Restrukturyzacji, traci swój dobry wizerunek.

Fakt, że zalegający z płatnościami dłużnik przechodzi restrukturyzację to, paradoksalnie, dla jego kontrahentów, w tym również wierzycieli, powinien to być dobry sygnał. Oznacza bowiem, że przedsiębiorstwo realizuje już plan naprawczy. Innymi słowy – że porozumiało się z bankiem w kwestii spłaty zadłużenia, jest wspierane przez doświadczonych specjalistów od restrukturyzacji,

a jego działalność operacyjna i finanse są na bieżąco monitorowane. To wszystko nie tylko nie zagraża wiarygodności firmy, ale wręcz ją wzmacnia.

– Skoro bank im zaufał, to my też będziemy otwarci – myślą zazwyczaj o takim dłużniku wierzyciele – wyjaśnia Anna Markowska.

### 6 Upadłość to koniec firmy.

W praktyce bardzo często to właśnie postępowanie upadłościowe stwarza możliwość przeprowadzenia restrukturyzacji przedsiębiorstwa dłużnika i chroni firmę, która jest niewypłacalna. Zgodnie z przepisami Prawa upadłościowego i naprawczego, od chwili ogłoszenia upadłości/ wszczęcia postępowania naprawczego, co do zasady zawieszają się spłaty zobowiązań dłużnika. Upadłość to przecież restrukturyzacja prowadzona pod nadzorem sądu obejmująca wszystkich wierzycieli spółki. Może ona przybrać każdą standardowo stosowaną formę od m.in. restrukturyzacji operacyjnej, rozterminowania spłat, wyprzedazy zbędnego majątku, po konwersję długu na akcje. – Pamiętam przedsiębiorstwo, które po restrukturyzacji przeprowadzonej w czasie, gdy pozostawało w postępowaniu naprawczym, zaczęło radzić sobie tak dobrze, że bank nie bał się oferować mu swoich produktów – wspomina Anna Markowska.



# Należy zawsze podążać nowymi drogami

JOLANTA PIETRYKOWSKI

DYREKTOR BIURA KLIENTÓW MIĘDZYNARODOWYCH BRE BANKU

Grupa Borne jest czołowym producentem drzwi wewnętrznych w regionie Trewiru i nadal dynamicznie się rozwija. W związku z ekspansją na rynki europejskie i większym zapotrzebowaniem produkcyjnym, firma rozbudowuje swoje zakłady. Kolejny z nich powstaje w Polsce, a finansowanie tej inwestycji odbywa się w ścisłej współpracy Grupy z dwoma bankami: Commerzbankiem w Niemczech i BRE Bankiem w Polsce.

**Kiedy w 1956 roku Klaus Borne zakładał firmę, nawet nie przypuszczał, że jego stolarnia aż tak się rozwinie.**

Tymczasem już w latach 60. produkcja drzwi wewnętrznych, na których się skupił, osiągnęła liczbę ok. 100 szt. dziennie. Był to gigantyczny wzrost, nawet jeśli weźmiemy pod uwagę wyjątkowo korzystne w owym czasie warunki gospodarcze. Obecnie, po wielu modernizacjach i rozbudowach, Grupa Borne zatrudnia prawie 500 pracowników w dwóch lokalizacjach, a zakład w Trierweiler w Nadrenii-Palatynacie w Niemczech jest w stanie wyprodukować do 6000 drzwi i do 4000 ościeżnic dziennie na łącznej powierzchni 80 tys. m<sup>2</sup>.

**Strategiczne planowanie, efektywne pozycjonowanie**

Siła Grupy Borne polega na zróżnicowanej ofercie. Dzięki dwóm markom własnym „Borne-Drzwi” – przeznaczonym do sprzedaży w marketach budowlanych, oraz „Mosel-Drzwi”, których wysoka jakość trafia w gust specjalistycznych klientów, firma ma wiele możliwości na rynku. Margaret Borne-Müllerklein, która obecnie razem z bratem Frankiem Borne zarządza Grupą, mówi: „Jesteśmy dobrze wypozycjonowani i starannie przygotowujemy się na wyzwania kolejnej dekady, tworząc strategię 2020”. W te strategiczne plany doskonale wpisała się także, otwarta prawie 11 lat temu w Barlinku,

fabryka elementów meblowych o lekkiej budowie. Dzisiaj zatrudnia ona 350 pracowników i produkuje ponad 2 miliony elementów meblowych, które dostępne są między innymi w znanej szwedzkiej sieci marketów meblowych.

**Rozbudowa produkcji także w Polsce**

Należy zawsze podążać nowymi drogami – zgodnie z tym motto zarząd przedsiębiorstwa stale szuka nowych możliwości rozwoju. Idąc w tym kierunku, już w 2010 roku rozpoczął rozmowy ze stroną polską dotyczące budowy kolejnego zakładu produkcyjnego. Nauczony doświadczeniem z pierwszej inwestycji, chciał





wykorzystać dobre warunki biznesowe i zwiększyć tym samym moc produkcyjną firmy o kolejne 5 mln elementów meblowych. Aby to osiągnąć cel był jasny – budowa zakładu o takim samym stopniu automatyzacji jak w Niemczech. Nowa inwestycja to konieczność zbudowania sieci kontaktów z klientami handlowymi, którzy będą stałymi odbiorcami wyprodukowanych elementów, to także zorganizowanie na nowo

tów i usług, które odpowiadają charakterystyce banku uniwersalnego, BRE posiada w swojej ofercie także finansowanie projektów, syndykacje, produkty rynków kapitałowych, finansowanie handlu zagranicznego i derywaty finansowe.

To właśnie ta kompleksowość miała duże znaczenie w podejmowaniu decyzji o współpracy. Wkrótce po nawiązaniu kontaktu odbyły się

w Polsce pierwsze wspólne rozmowy pomiędzy Grupą Borne a przedstawicielami Commerzbanku z Trewiru i BRE Banku. Gospodarzem kolejnych spotkań, podczas których omawiane były szczegółowo wymagania dotyczące zawieranej umowy kredytowej, był Commerzbank w Berlinie, znajdujący się w połowie drogi między Trewirem a Gorzowem Wielkopolskim.

**– To, o co ostatecznie zawsze chodzi, to odwaga, aby podążać nowymi drogami – Klaus Borne, szef-senior Grupy Borne, Trierweiler**

współpracy z dostawcami maszyn. Są to jednak dalsze kroki. W początkowej fazie, obok znalezienia odpowiedniej lokalizacji, najważniejsze jest finansowanie. Grupa Borne od długiego czasu współpracuje z Commerzbankiem w Niemczech, dlatego naturalnym wyborem przy załatwianiu kwestii finansowych było nawiązanie przez Panią Borne-Müllerlein współpracy z polską spółką-córką tej instytucji BRE Bankiem. Commerzbank jest większościowym udziałowcem BRE Banku. Dzięki szerokiej sieci oddziałów w całym kraju BRE Bank jest stałym partnerem Commerzbanku w biznesie transgranicznym w Polsce. Oprócz zróżnicowanej palety produk-



W wysoko zautomatyzowanym zakładzie w w Trierweiler w Nadrenii-Palatynacie Grupa Borne produkuje do 6000 drzwi wewnętrznych i 4000 ościeżnic dziennie.

#### Finansowanie z środków EBI

Znaczący wkład w zawarcie umowy kredytowej wniosła crossborderowa kompetencja Biura Klientów Międzynarodowych BRE Banku, którego pracownicy specjalizują się w obsłudze firm transgranicznych. Zespół ten jest łącznikiem na dwóch płaszczyznach – pomiędzy klientem a jego powstającą lub już istniejącą międzynarodową spółką-córką oraz pomiędzy Commerzbankiem a BRE Bankiem.

Wreszcie, pod koniec 2012 roku udało się! Budowa w Polsce wystartowała, umowa na długoterminowe finansowanie została podpisana. Ma ona dodatkowy plus – specjaliści BRE Banku włączyli do niej, w porozumieniu z klientem, także korzystny kredyt preferencyjny udzielany przez Europejski Bank Inwestycyjny (EBI). Dzięki sprawnemu załatwieniu formalności jeszcze tego lata pierwsze elementy meblowe opuszczą nową fabrykę. Ponieważ Grupa Borne pozostała wierna motto swojego założyciela, ta nowa droga okazała się być korzystna, a prognozowany zysk znaczący.

#### Wyzwanie >>

Finansowanie nowej inwestycji w Polsce

#### Rozwiązanie >>

Współpraca z BRE Bankiem, kredyt EBI

#### Efekt >>

Budowa nowej fabryki



JOLANTA PIETRYKOWSKI,  
DYREKTOR BIURA KLIENTÓW  
MIĘDZYNARODOWYCH BRE BANKU

Od samego początku współpraca z Grupą Borne była dla nas pełną wyzwani. Dzięki dogłębniemu poznaniu i zrozumieniu potrzeb klienta, byliśmy w stanie przedstawić mu dopasowaną do jego oczekiwań ofertę. Nie ukrywam, że negocjacje były intensywne i wymagające, jednak praca zespołowa, brak barier językowych oraz elastyczność naszych pracowników umożliwiły sfinalizowanie podpisania umowy i rozpoczęcie współpracy. Czujemy, że jako partner biznesowy Grupy Borne mamy istotny wkład w rozwój firmy w Polsce oraz doceniamy zaufanie, jakim obdarzył nas nowy klient.

# Integracja na wybranym poziomie

MARCIN GERLICZ, PIOTR MECH  
DEPARTAMENT BANKOWOŚCI TRANSAKCYJNEJ, WYDZIAŁ ROZWOJU  
BANKOWOŚCI ELEKTRONICZNEJ

BRE Bank oferuje klientom możliwość integracji systemów FK/ERP/CRM/HR z systemem iBRE za pomocą produktów z rodziny Connect. Wszystkie te rozwiązania łączy korzystanie z technologii WebServices.

**Każdy klient za pomocą Connect może korzystać z funkcji systemu bankowości internetowej iBRE bez konieczności logowania się do niego przez przeglądarkę internetową.**

W praktyce oznacza to, że wszystkie akcje związane z wysyłaniem zleceń płatniczych, ich autoryzowaniem, a także pobieraniem z Banku wyciągów czy innych danych, jest zautomatyzowane i wykonywane w „środowisku naturalnym” klienta, czyli w systemie, w którym pracuje na co dzień. To duże ułatwienie.

#### Szybko, sprawnie, bezpiecznie

Korzyści wynikające z korzystania z produktów Connect jest wiele, ale do najistotniejszych należy m.in.: obsługa zleceń i usprawnienie istniejących procesów księgowych z poziomu systemu finansowo-księgowego, ograniczenie zarządzania operacjami finansowymi do jednego systemu, natychmiastowa informacja o bieżącej sytuacji finansowej, czy też bezpieczny i elastyczny system uprawnień przy wykonywaniu operacji.

#### Rozwiązania Connect – produkty iBRE Connect Classic

Aplikacja jest instalowana i parametryzowana na komputerze klienta przez pracowników banku.

Ustawiają oni odpowiednio strukturę katalogów aplikacji i systemu klienta, co sprawia, że przesyłanie zleceń do oraz pobieranie i wczytywanie danych z banku jest zautomatyzowane. Certyfikat Kwalifikowany pozwala automatycznie pobierać dane (np. wyciągi), ale także wysyłać zlecenia płatnicze (te wymagające podpisu w iBRE lub te podpisane właśnie Certyfikatem Kwalifikowanym). Możliwe jest również wykonanie instalacji części aplikacji na serwerze, a części na stacjach roboczych pracowników klienta.

#### iBRE Connect Developer

To zestaw różnych funkcji dla programistów dostarczany klientom jako dokumentacja techniczna. Dzięki niej klienci dysponujący własnymi zasobami informatycznymi, są w stanie sami przygotować – oprogramować swoje aplikacje, tak aby współpracowały z BRE Bankiem. Plusem jest to, że klient sam decyduje z jakich funkcji chce korzystać, jak mają być zaimplementowane w jego systemie, i jak ma on wyglądać. Rozwiązanie to umożliwia także korzystanie w części funkcjonalności z podpisu kodem z Tokena wydawanego do bankowości iBRE. Dodatkowo klient może użytkować moduł iBRE FX, czyli może kupować i sprzedawać waluty.

#### iBRE Connect for SAP, iBRE Connect for Symfonia, iBRE Connect Partner InsERT

Rozwiązania zapewniające pełną integrację między wymienionymi systemami FK/ERP klienta a platformą bankowości internetowej iBRE, to efekt współpracy BRE Banku z dostawcami oprogramowania lub twórcami rozwiązań integracyjnych. Stworzone zostały w oparciu o doświadczenia i potrzeby zebrane podczas wspólnych spotkań obu stron z Klientami. Rozwiązania umożliwiają realizację operacji bankowych z poziomu systemów FK/ERP bez konieczności logowania się poprzez przeglądarkę internetową do platformy iBRE. Autoryzacja zleceń może być dokonywana bezpośrednio z poziomu systemów FK/ERP, jak również poprzez platformę bankową. W zależności od programu FK/ERP autoryzacja może odbywać się za pomocą Certyfikatu Kwalifikowanego lub Tokena BRE Banku. W ramach usługi, na każdym etapie współpracy BRE Bank zapewnia wsparcie zespołu wdrożeniowego oraz Contact Center.

Zobacz więcej na:

<http://www.brebank.pl/connect>



# InsERT

programy dla firm



#### Subjekt GT

- system sprzedaży dla sklepów, działów handlowych, magazynów
- pełna obsługa handlowa firmy
- najczęściej kupowany system handlowy w Polsce



#### Rewizor GT

- system finansowo-księgowy wyposażony w komplet funkcji potrzebnych do sprawnego prowadzenia księgi handlowej
- obsługa środków trwałych i podstawowa obsługa plac
- licencja na nieograniczoną liczbę stanowisk



#### Gratyfikant GT

- system kadrowo-płacowy wyposażony we wszystkie niezbędne funkcje używane przez kadrowych
- pracuje na dowolnej liczbie stanowisk
- współpracuje z programem Płatnik



Szczegółowe informacje o produkcie uzyskasz w punktach handlowych i centrach serwisowych InsERT oraz pod adresem [ibreconnect@brebank.pl](mailto:ibreconnect@brebank.pl)

BLISKO PÓŁ MILIONA SPRZEDANYCH LICENCJI

nr1  
w Polsce

# Nowy mBank zaprezentował się w Londynie

KRZYSZTOF OLSZEWSKI  
BIURO PRASOWE GRUPY BRE BANKU

mBank odstąpił kolejne elementy projektu bankowości elektronicznej 3.0. Na konferencji Finovate w Londynie zespół banku otrzymał wyróżnienie „Best of Show”, przyznawane najbardziej innowacyjnemu projektom.



**Konferencje z logo Finovate należą do najciekawszych i najpopularniejszych spotkań poświęconych przyszłości technologii w bankowości i finansach.** Odbywają się one regularnie na całym świecie, stając się wyznacznikiem innowacyjności dla branży. Kolejna edycja europejskiej konferencji Finovate, zorganizowana w lutym br., była jak dotąd największa. W Londynie zgromadziło się ponad tysiąc ekspertów z Europy i USA – bankowców, założycieli start-upów, firm technologicznych, finansistów, dziennikarzy branżowych i bloggerów.

**Dzięki ich głosom, prezentacja mBanku i współpracującej z nim spółki Efigence otrzymała tytuł „Best of Show”** przyznawany firmom, które w opinii uczestników konferencji proponują najbardziej zaawansowane rozwiązania, wytyczające przyszły kierunek rozwoju dla branży bankowej. W ramach prezentacji, bank zapowiedział dwie nowości – przelewy wysyłane jako wiadomość do adresata oraz serwis rabatowy mOkazje.

**W nowym mBanku wykonanie przelewu będzie jeszcze prostsze niż do tej pory.** Jak tłumaczy Michał Panowicz, szef projektu nowego mBanku, projektując scenariusz realizacji przelewów przyjęto zupełnie nową filozofię. – Przelewy traktujemy jak wiadomości, do których pieniądze są załącznikiem. Dlatego w mBanku przelew będzie można przesłać także mailem, SMS-em i za pośrednictwem Facebooka, bez konieczności pamiętania numeru rachunku odbiorcy – wyjaśnia Panowicz. W ramach transakcji, odbiorca będzie mógł ten numer uzupełnić samodzielnie i bez formalności.

Innym elementem nowego mBanku, zaprezentowanym w Londynie, jest serwis rabatowy mOkazje. – W ramach tej usługi będziemy prezentować klientom specjalne oferty firm, z których usług korzystają najczęściej. Dzięki temu każda wykorzystana przez użytkownika oferta promocyjna będzie wiązać się ze zwrotem części wydanej sumy. Co ważne, pieniądze wrócą na rachunek klienta automatycznie, bez konieczności wykonywania dodatkowych czynności – tłumaczy Michał Panowicz.

**Oferty dostępne w serwisie mOkazje będą zgodne z profilem poszczególnych klientów, tak by stanowiły dla nich realną wartość, a nie „spam”.** – Będziemy je dostosowywać do użytkowników głównie na podstawie historii ich rachunku. Zaproponujemy okazje zakupowe, dzięki którym rocznie będzie można zyskać nawet kilkaset złotych – podsumowuje Panowicz. mOkazje będą udostępnione przez bank za pośrednictwem aplikacji w serwisie Facebook oraz na stronach serwisu transakcyjnego.

Dzięki serwisowi zyskają nie tylko klienci, ale i merchanti – firmy, oferujące swoje produkty i usługi za pośrednictwem mOkazji. – Nasi partnerzy otrzymają możliwość dotarcia z ofertą, której klient naprawdę potrzebuje, i którą dzięki rabatowi naprawdę doceni – podsumowuje Michał Panowicz. Zaprezentowane w Londynie propozycje bank udostępni klientom detalicznym jeszcze w pierwszej połowie roku. Stanowią one część projektu polegającego na budowie nowego systemu bankowości elektronicznej.



MICHAŁ PANOWICZ,  
SZEF PROJEKTU NOWEGO MBANKU

## Jakie będą trzy najważniejsze cechy serwisu nowego mBanku?

Po pierwsze, intuicyjność, czyli możliwość skorzystania z usług finansowych, które zazwyczaj mogą stanowić trudność dla przeciętnego konsumenta, w sposób bardziej zrozumiały i przystępny. Po drugie, nowy mBank będzie oferował klientom więcej korzyści. W trakcie konferencji Finovate zaprezentowaliśmy mechanizm serwisu mOkazje, który pozwoli klientom zarobić drugie tyle co na depozytach – i to tylko i wyłącznie na podstawie relacji, jakie mają już z bankiem. Po trzecie, bankowość internetowa – dzięki nowemu designowi – będzie po prostu przyjemniejsza w trakcie korzystania.

Obecnie serwisy transakcyjne banków w internecie funkcjonują w ujęciu, które nazwałbym inżynierijno-księgowym. Jest to poprawne, merytoryczne podejście, ale jednak odbiegające od tego, co dzisiaj oferuje świat on-line – np. serwisy społecznościowe, rozrywkowe, zakupowe, które są nie tylko użyteczne, ale również świetnie zaprojektowane i cieszące oko. Chcemy, aby bankowość w naszym wydaniu również taka była.

# Czeka nas gazowe eldorado?

MATEUSZ ZIELIŃSKI  
BIURO ANALIZ SEKTOROWYCH BRE BANKU

Wydobycie gazu łupkowego tańsze niż import gazu ziemnego z Rosji.

## Wciąż dokładnie nie wiadomo jak duże są zasoby gazu łupkowego w naszym kraju.

W zależności od źródła szacuje się, że jest to od 0,8 bln do 5,3 bln metrów sześciennych. Dla porównania USA, potentat na tym rynku, ma według szacunków ok. 25 bln metrów sześciennych. Rodzime złoża zlokalizowane są głównie na Pomorzu, Lubelszczyźnie oraz Podlasiu i części Mazowsza.

## Poszukiwania złóż

Do lutego tego roku Minister Środowiska wydał 113 koncesji na poszukiwanie gazu ziemnego z łupków. Najbliższe 4-5 lat będą czasem poszukiwań i próbnych odwiertów. Według Ministerstwa Środowiska do końca 2021 roku firmy zadeklarowały wykonanie ponad 300 odwiertów. Do połowy lutego wykonano 40 odwiertów pionowych, a 2 były w trakcie realizacji. Koszt jednego odwiertu w zależności od szacunków to 15-17 mln dolarów. Obecnie najbardziej prawdopodobne jest, iż rozpoczęcie wydobywania gazu łupkowego będzie miało miejsce na Pomorzu w okolicy 2015 r. Jeżeli szacunki dotyczące wielkości złóż gazu łupkowego się potwierdzą, to cała gospodarka odczuje tego skutki, ponieważ perspektywy dotyczące popytu na gaz ziemny w Polsce są optymistyczne i mówią o jego wzroście. Jest to związane ze zwiększeniem konsumpcji przez dotychczasowych odbiorców (głównie zakłady azotowe, rafineryjne i petrochemiczne), ale również planowanym wzrostem jego wykorzystania w energetyce i ciepłownictwie. Spółki gazowe powinny dobrze sobie radzić w całym 2013 roku.

## Taniej niż od Rosjan

Kondycja producentów gazu uzależniona jest od relacji jego ceny na rynkach światowych oraz kosztów związanych z wydobyciem, które wahają się od 90 do 130 dolarów za 1000 metrów sześciennych (w przypadku wydobywania gazu konwencjonalnego). Dla porównania koszt wydobywania tej samej ilości gazu łupkowego szacowany jest na ok. 200 do 335 dolarów. Ta znaczna różnica wynika przede wszystkim z innych warunków geologicznych położenia złóż i potrzeb technologicznych ich wydobywania. Ale i tak jest to niższy koszt, niż import gazu rosyjskiego.

## Samowystarczalni?

Niewątpliwie sukces związany z wydobyciem gazu łupkowego wpłynie nie tylko na bezpieczeństwo energetyczne Polski, ale także na rozwój innych gałęzi przemysłu, który dziś konsumuje ponad 61 proc. dostarczanego gazu. Jedna czwarta surowca przypada na gospodarstwa domowe, a pozostała część na przedsiębiorstwa z sektora handlu i usług. Sytuacja firm sprzedających gaz ziemny jest

uzależniona od ceny jego zakupu od kontrahentów rosyjskich oraz decyzji prezesa URE dotyczących ustalania cen gazu dla odbiorców przemysłowych i indywidualnych. Na początku listopada po długotrwałych rozmowach PGNiG i Gazprom doszły do porozumienia co do wysokości cen gazu dla Polski. Udało się wynegocjować obniżkę cen gazu przekraczającą 15 proc. (która przełożyła się na spadek cen dla odbiorców finalnych) oraz zmianę formuły cenowej na uwzględniającą nie tylko jak do tej pory ceny produktów ropopochodnych, ale także notowania cen gazu na rynkach europejskich. Polska była trzecim co do wielkości odbiorcą gazu sprzedawanego przez Gazprom w Unii Europejskiej.

**Obecnie najbardziej prawdopodobne jest, iż rozpoczęcie wydobywania gazu łupkowego będzie miało miejsce na Pomorzu w okolicy 2015 r. Jeżeli szacunki dotyczące wielkości złóż gazu łupkowego się potwierdzą, to cała gospodarka odczuje tego skutki, ponieważ perspektywy dotyczące popytu na gaz ziemny w Polsce są optymistyczne i mówią o jego wzroście.**

Górnictwo gazu ziemnego i sprzedaż tego surowca zdominowane jest przez firmę PGNiG, która ma niemal 97-proc. udział w rynku sprzedaży gazu ziemnego do odbiorców docelowych. Należy do niej zdecydowana większość koncesji pozwalających na wydobycie gazu ze złóż konwencjonalnych oraz ma praktycznie monopol na handel tym surowcem. Gaz ziemny z dna Morza Bałtyckiego wydobywa jeszcze spółka Lotos Petrolbaltic, na rynku funkcjonują poza tym mniejsze podmioty, które wydobyty gaz odsprzedają PGNiG.

## Rozwiązanie konkursu

Bardzo dziękujemy wszystkim za wzięcie udziału w konkursie. Każda z udzielonych odpowiedzi jest dla nas niezwykle cenną informacją.

Spośród nadesłanych zgłoszeń nagrodziliśmy trzy osoby. Oto rozstrzygnięcie konkursu:

### I miejsce

- Pani Magdalena Bekier

### II miejsce

- Pani Magdalena Siewierz

### III miejsce

- Pan Mariusz Bentkowski.

Serdecznie gratulujemy!





## Optymizm nie opuszcza przedsiębiorców

PIOTR RUTKOWSKI  
BIURO PRASOWE GRUPY BRE BANKU

Prognozy ekonomistów BRE Banku wskazują na to, że polska gospodarka wciąż zwalnia i pierwsza połowa tego roku zakończy się recesją. Dopiero później będziemy mieli do czynienia z ożywieniem. Mimo to przedsiębiorcy zachowują optymizm.

**Jak pokazują badania przeprowadzone na zlecenie BRE Banku przez Instytut Homo Homini, blisko dwie trzecie firm spodziewa się, że cały rok 2013 będzie dla nich lepszy lub podobny do poprzedniego.** Aż 63 proc. firm przewiduje, że ich przychody w tym roku będą takie same lub wyższe niż w 2012 r. Mniej optymistycznie patrzą w przyszłość przedstawiciele dużych firm, 43 proc. z nich spodziewa się spadku przychodów w tym roku. Najbardziej na wzrost lub utrzymanie przychodów w 2013 roku liczą firmy średnie oraz małe. Jedna czwarta firm zamierza w 2013 roku zredukować swoje zadłużenie. Blisko połowa planuje utrzymać je na aktualnym poziomie.

### Wolny rynek to wyzwanie

Głównym problemem związanym z funkcjonowaniem firmy, jak wskazują przedsiębiorcy, jest dziś duża konkurencja (27 proc.) oraz trudność w pozyskiwaniu nowych kontrahentów (22 proc.). Co piąta firma uznaje, że największym problemem są nieterminowe płatności od kontrahentów (dotyczy

to szczególnie małych firm – 31 proc. uważa, że to główny problem). Firmy, które oczekują pogorszenia swojej sytuacji w tym roku zamierzają przede wszystkim zmniejszyć pozapłacowe koszty działalności (23 proc.) oraz poszukiwać nowych źródeł przychodu (31 proc.). Jedna piąta planuje wstrzymać lub zmniejszyć zatrudnienie. Zaledwie dla 7 proc. firm rozwiązaniem będzie wstrzymanie inwestycji. Duże firmy przede wszystkim będą ograniczać pozapłacowe koszty funkcjonowania (39 proc.) oraz szukać nowych źródeł przychodu (38 proc.).

### Inwestycje nadal w planach

Pocieszające jest to, że ponad połowa największych firm, które spodziewają się poprawy własnej sytuacji w tym roku zamierza inwestować, to z pewnością będzie pobudzało gospodarkę. Dane Narodowego Banku Polskiego pokazują, że inwestycje te będą prowadzone jednak przede wszystkim ze środków własnych. W 2012 roku kredyty przedsiębiorstw wzrosły jedynie o 1,4 proc. rok do roku. – W tym roku spodziewamy się kontynuacji

spadków zapoczątkowanych w IV kw. 2012 r., głównie z powodu pogorszenia koniunktury oraz ograniczonych źródeł finansowania. W grudniu 2012 r. widzieliśmy także silny spadek kredytów inwestycyjnych, ten trend spadkowy jest bardziej stromy niż w latach 2008-2009. Badania potwierdzają te przypuszczenia. Jedna czwarta firm zamierza w 2013 roku zredukować swoje zadłużenie. Blisko połowa planuje utrzymać je na aktualnym poziomie. Tylko 3 proc. deklaruje, że będzie zwiększać poziom zadłużenia (12 proc. średnich firm).

### Specyfika polskiej gospodarki

W polskiej gospodarce nie mamy do czynienia z kryzysem, tylko z cykliczną recesją. Optymizm co do rozwoju sytuacji panujący wśród polskich firm daje prawo wnioskować, że te prognozy się potwierdzą. W tym roku banki muszą jednak oczekiwać znacznie mniejszego popytu na finansowanie oraz liczyć się z koniecznością zawiązania wyższych rezerw na niespłacone kredyty niż w roku ubiegłym.

# Portfelowa Linia Gwarancyjna de minimis

JAROSŁAW FORDOŃSKI  
BIURO DS. UNII EUROPEJSKIEJ BRE BANKU

Z początkiem kwietnia klienci BRE Banku będą mogli skorzystać z gwarancji BGK w ramach Portfelowej Linii Gwarancyjnej de minimis (PLD).

**Na mocy podpisanej przez BRE Bank umowy z BGK** (umowa nr 1/PLD/2013) klienci BRE będą mogli korzystać z zabezpieczenia w postaci gwarancji spłaty kredytów obrotowych złotych udzielonych do końca 2013 r. Wartość przyznanego BRE Bankowi przez BGK limitu gwarancji wynosi 900 mln zł, co może pozwolić na udzielenie ok. 1,5 mld kredytów obrotowych zabezpieczonych gwarancjami de minimis.

**Z oferty gwarancji de minimis będą mogli skorzystać wyłącznie** przedsiębiorcy należący do sektora MŚP, posiadający zdolność kredytową i prowadzący działalność poza sektorami wykluczonymi tj. pierwotną produkcją rolną, rybołówstwem i akwakulturą, sektorem węglowym oraz transportem drogowym towarów. Gwarancja BGK nie może przekroczyć kwoty 3,5 mln zł i 60% wartości kredytu. Maksymalny okres ważności gwarancji to 27 miesięcy.

Warto podkreślić, że w pierwszym 12-miesięcznym okresie ważności gwarancji opłata prowizyjna wynosi „0”, natomiast za kolejny roczny okres opłata wynosi jedynie 0,5% kwoty gwarancji.

**Gwarancje BGK udzielane są na zasadach pomocy de minimis, co oznacza,** że limit tej pomocy dla jednego przedsiębiorcy wynosi 200.000,00 EUR na trzy lata (100.000,00 EUR dla podmiotu działającego w sektorze transportu drogowego).

Aby wyliczyć wartość pomocy de minimis należy kwotę gwarancji pomnożyć przez 13,33% i podzielić przez średni kurs EUR (tabela NBP) z dnia udzielenia gwarancji.



W celu otrzymania gwarancji de minimis należy złożyć wniosek o udzielenie gwarancji wraz z wnioskiem o kredyt obrotowy. Weryfikacja zdolności kredytowej oraz spełnienie przez przedsiębiorcę kryteriów pomocy de minimis odbywa się w banku kredytującym na podstawie złożonych dokumentów.

### Korzyści dla przedsiębiorców z tytułu gwarancji de minimis:

- Dostęp do kredytowania obrotowego dla klientów niemających wystarczających zabezpieczeń,
- Prosta procedura – wszystkie formalności dokonywane są w banku kredytującym
- Brak zbędnej biurokracji – żadnych dodatkowych obowiązków sprawozdawczych po stronie przedsiębiorcy po uzyskaniu gwarancji
- Możliwość otrzymania gwarancji dla kredytów obrotowych zarówno nieodnawialnych jak i odnawialnych (również w rachunku bieżącym).
- „0” stawka opłaty prowizyjnej w pierwszym rocznym okresie ważności gwarancji

Wszelkich dodatkowych informacji w zakresie gwarancji de minimis BGK udzielą Doradcy Klienta.



PRZEMYSŁAW GDAŃSKI,  
CZŁONEK ZARZĄDU BRE BANKU  
DS. BANKOWOŚCI KORPORACYJNEJ

Jestem przekonany, że gwarancje de minimis BGK będą chętnie wykorzystywane przez naszych klientów w celu zabezpieczenia kredytów obrotowych. Atrakcyjna cenowo oferta gwarancji BGK w połączeniu z nieskomplikowaną procedurą ich udzielania powinna zaowocować dużym popytem ze strony przedsiębiorców z sektora MSP i skutecznie wpłynąć na rozwój akcji kredytowej w najbliższych miesiącach.

# Faktoringowe kompendium wiedzy

MARTA CIEMNIEWSKA  
DYREKTOR BIURA SPRZEDAŻY BRE FAKTORING

Krok po kroku, czyli jak poruszać się wśród usług faktoringowych BRE Banku.



## Dla kogo faktoring?

Faktoring jest idealnym instrumentem dla firm poszukujących finansowania kapitału obrotowego, zwłaszcza w sytuacji braku zabezpieczeń wymaganych przy kredycie. Poprzez zarządzanie należnościami firmy i monitoring portfela, usługa faktoringu ma także pozytywny wpływ na dyscyplinę płatniczą odbiorców.

Istnieje spora grupa przedsiębiorstw, dla których celem skorzystania z faktoringu jest poprawa struktury bilansu poprzez zastosowanie rozwiązania faktoringu z przejęciem ryzyka wypłacalności odbiorców. Faktoring doskonale może sprawdzić się w firmach raportujących publicznie swoje dane i wskaźniki finansowe.

## Warunki konieczne

Konstrukcja faktoringu opiera się na dyskontowaniu faktur przed terminem ich wymagalności. Kluczowym kryterium wskazującym na możliwość

skorzystania z finansowania w formie faktoringu jest sprzedaż z odroczonymi terminami płatności do regularnych odbiorców, z którymi umowy handlowe nie wykluczają przelewu praw z wierzytelności.

**Sprzedaż z odroczonymi terminami płatności.** Firma rozważająca skorzystanie z usługi faktoringu musi posiadać w bilansie stabilny poziom możliwych do sfinansowania należności w wysokości adekwatnej do wnioskowanego limitu faktoringowego. W faktoringu poziom dostępnej gotówki jest wprost zależny od faktycznie istniejących należności. Mówiąc o odroczonych terminach płatności należy pamiętać, że faktoring stwarza możliwość poprawy przewagi konkurencyjnej poprzez wydłużenie istniejących terminów płatności dla odbiorców.

**Portfel odbiorców, z którymi zawarte umowy handlowe nie wykluczają cesji wierzytelności.** Prawne ramy faktoringu opierają się na przelaniu na faktora praw z prefinansowanych

wierzytelności, a zatem umowne zakazy cesji generalnie uniemożliwiają finansowanie w formie faktoringu. Przedsiębiorcy są coraz bardziej świadomi zasad związanych z cesją wierzytelności i zwracają uwagę na dopuszczalność w umowach handlowych takiego rozwiązania. Oczywiście zdarza się, że silny odbiorca narzuca swoje wzory i konstrukcje prawne umowy, dlatego warto przy podpisywaniu umów handlowych zadbać, by nie zawierały one zapisu o zakazach cesji.

## Przyznanie limitów faktoringowych

Umowa faktoringowa zakłada dwa rodzaje limitów kredytowych: limit generalny określający maksymalny poziom finansowania dla danej umowy oraz limity finansowania poszczególnych odbiorców funkcjonujących w umowie. Proces akceptacji limitów faktoringowych opiera się na analizie portfela odbiorców przekazanych do faktoringu. Faktor analizuje

## Faktoring jest idealnym rozwiązaniem dla firm, które poszukują finansowania kapitału obrotowego.

odbiorców, terminy płatności i szczegóły współpracy handlowej, a następnie przyznaje limity, do wysokości których akceptowane jest finansowanie wierzytelności. Proces ten różni się w swojej istocie od bankowych procesów kredytowych i koncentruje się na całym portfelu odbiorców, ramach handlowej współpracy, rozproszeniu portfela. Oczywiście sytuacja finansowa jest także elementem wpływającym na ostateczną ocenę ryzyka i wysokość przyznanych limitów. W umowach faktoringu pojawiają się zapisy

specyficznym związane ze strukturą transakcji, takie jak warunek osiągnięcia założonego rozproszenia portfela odbiorców poprzez ustanowienie procentowego wskaźnika koncentracji pojedynczego odbiorcy w finansowanych wierzytelnościach.

## Wypłata środków

Po podpisaniu umowy faktoringowej faktor wypłaca zaliczkę w uzgodnionej wysokości na poczet przesłanych faktur. Obecnie standardem jest elektroniczne przysyłanie faktur za pomocą systemów faktoringowych, co znacznie usprawnia współpracę. Strumień płatności od odbiorców zostaje przekierowany zgodnie z umową cesji na rachunek faktora i pokrywa wypłacone wcześniej zaliczki.

## Koszty

Koszty związane z faktoringiem są zbliżone do klasycznego kredytu bankowego. Niezależnie od indywidualnych rozwiązań stosowanych przez faktorów, można uznać, że na koszt faktoringu składa się:

- oprocentowanie oparte na stawce referencyjnej (WIBOR/EURIBOR/LIBOR) powiększonej o uzgodnioną marżę;
- prowizja faktoringowa liczona jako procent przekazanych do faktoringu wierzytelności. Stosuje się też inne warianty prowizji faktoringowej na przykład w formie stałej miesięcznej opłaty ryczałtowej;
- prowizja przygotowawcza liczona jako procent kwoty przyznanego limitu;
- inne prowizje np. prowizje od zaangażowania lub opłaty za czynności operacyjne,
- dodatkowo w wypadku przejęcia ryzyka niewypłacalności odbiorcy pojawia się prowizja za przejęcie ryzyka określaną procentowo wobec ubezpieczonego obrotu.

## Biorąc pod uwagę zwiększenie bezpieczeństwa obrotu

oraz dostępność limitów faktoringowych zapewniających finansowanie sprzedaży i umożliwiające wzrost firmy, koszty usługi faktoringu są kosztem, który bez wątpienia warto ponieść. Analizując koszty, warto skoncentrować się nie tylko na wprost wyrażonych wysokościach prowizji, ale także na jakości obsługi faktora, jego doświadczeniu, szybkości reakcji i elastyczności w podejściu. Często bowiem szybka reakcja faktora i sprawne podniesienie limitów umożliwiających sfinansowanie nowego kontraktu ma znacząco korzystniejszy wpływ na wyniki spółki niż długo negocjowane dziesiątki procentu w opłacie. Elastyczność rozwiązania faktoringowego oraz jego dopasowywanie się do sprzedaży firmy jest szczególnie tą cechą, która skłania przedsiębiorców do tej formy finansowania.

## WARTO WIEDZIEĆ – FORFAITING

ANNA HEJNE  
DEPARTAMENT FINANSOWANIA HANDLU

### Wśród licznych produktów finansowania handlu, BRE Bank oferuje forfaiting

(z fran. ryczałt, hurt, bez regresu). Jest to forma bezregesowego nabycia przez Bank (dyskonta) weksli, wystawionych lub akceptowanych przez importera, dokumentujących wierzytelności zbywcy (eksportera), pochodzące z transakcji handlowej, zazwyczaj w obrocie zagranicznym, w szczególności z kontraktów na dostawy sprzętu i wyposażenia dla inwestycji przemysłowych, a nawet kompletnych obiektów lub linii technologicznych.

**Przedmiotem forfaitingu są z reguły wierzytelności średnio- i długoterminowe,** których okres zapadalności oscyluje w przedziale od roku do 10 lat, a praktycznie ograniczony jest możliwością akceptacji ryzyka dłużnika i samej transakcji.

Forfaiting może być dobrym rozwiązaniem dla eksportera (dostawcy), który szuka – alternatywnego w stosunku do kredytu – źródła finansowania poszczególnych etapów inwestycji i chce przy tym poprawić wskaźniki finansowe firmy, umożliwiając jednocześnie swoim kontrahentom rozłożenie w czasie płatności za zamówione maszyny i urządzenia.

Inicjatorem transakcji forfaitingowej może być zarówno zbywca, jak i dłużnik (przyszły dłużnik) wekslowy – na etapie negocjowania warunków finansowych z dostawcą. Warunkiem skorzystania z forfaitingu w BRE Banku SA jest pozytywna ocena kredytowa dłużnika lub banku gwarantującego płatność weksla,

a także pozytywny wynik weryfikacji zbywanych wierzytelności tj. sprawdzenia, czy są bezpośrednio związane z obrotem gospodarczym, czy są bezsporne, a także czy wyrażone są w walucie uznawanej za powszechnie stosowaną w obrocie międzynarodowym (np. EUR, USD).

Roczna wartość transakcji forfaitingowych, zawieranych na rynkach międzynarodowych szacowana jest na ok. 300 mld dolarów. Potwierdzeniem rosnącego znaczenia tego produktu dla światowego biznesu jest wydana przez Międzynarodową Izbę Handlową w Paryżu publikacja „Uniform Rules on Forfaiting” (URF 800), definiująca podstawowe pojęcia używane na rynku transakcji forfaitingowych, zakresy odpowiedzialności stron transakcji, problemy związane z rozliczeniami, zasady zawierania i warunki umów oraz szereg innych istotnych kwestii. Reguły URF 800 mogą być stosowane w obrocie od 1 stycznia 2013 roku.

Z perspektywy eksportera jest dogodną formą pozyskania finansowania przygotowania dostaw, która umożliwia:

- szybkie uzyskanie należności,
- poprawę płynności finansowej,
- wyeliminowanie ryzyka dłużnika oraz ryzyka politycznego jego kraju,
- oferowanie odbiorcy odroczonych terminów płatności za dostawy, co sprzyja zwiększeniu wolumenu sprzedaży i wchodzeniu na nowe rynki zbytu.

Zobacz więcej na:

[www.brebank.pl/forfaiting](http://www.brebank.pl/forfaiting)





# Aparaty fotograficzne inwestycją? Dlaczego nie!

ANNA ŁOCHOWSKA  
LEICA GALLERY WARSZAWA



Na aukcji fotograficznej zorganizowanej w maju zeszłego roku przez wiedeński Fotograficzny Dom Aukcyjny Westlicht, sprzedano historyczny aparat marki Leica za kwotę 2,16 mln euro.

**Wystawiona na aukcji historyczna, przedprodukcyjna Leica 0-Series miała cenę wywoławczą 300 tys. euro.** Spodziewano się, że zostanie sprzedana za kwotę 2-3-krotnie wyższą, jednak nikt nie przypuszczał, że może osiągnąć zawrotną cenę – 2,16 mln euro. Tym samym zyskała tytuł najdroższego aparatu świata. Poprzedni rekord również należał do firmy Leica. Aparat z tej samej serii, ale z innym numerem seryjnym, który sprzedano rok wcześniej osiągnął cenę 1,23 mln euro.

**Niepodważalna wartość kolekcjonerska** Aparaty Leica to prawdziwy „biały kruk” dla kolekcjonerów – szczególnie te z serii liczącej zaledwie 25 sztuk, a do dziś zachowała się najprawdopodobniej połowa. Najdroższy aparat świata trafił w ręce zamożnego kolekcjonera z Azji.

**W czym tkwi fenomen zawrotnych cen osiągniętych przez aparaty?**

Leica to uznana wśród fotografów marka, która słynie z doskonałej jakości i niezawodności. Ręcznie wykonywane aparaty produkowane są w krótkich seriach i często mają wartość historyczną, co jest szczególnie ważne dla kolekcjonerów poszukujących autentycznych, dawnych aparatów.

**Serie dla koneserów**

Z myślą o koneserach Leica proponuje aparaty z dedykowanych serii kolekcjonerskich. Jest wśród nich np. aparat wyprodukowany we współpracy z paryskim domem mody Hermès'. Leica M9-P 'Edition Hermès' – Série Limitée Jean-Louis Dumas to licząca zaledwie 100 sztuk limitowana edycja, która powstała dla uczczenia pamięci Jean-Louis Dumas, wieloletniego prezesa firmy Hermès. Wszystkie aparaty kolekcjonerskie są starannie wykończone, często zbudowane i przygotowane w taki sposób, by uczcić szczególne okazje historyczne. Charakteryzują się specjalnym grawerowaniem, a materiały, z których powstają, są wyjątkowej jakości. Te wszystkie elementy stanowią o ich kolekcjonerskiej wartości. Co ważne, aparaty te są w dalszym ciągu w pełni funkcjonalne i mogą być wykorzystywane jako narzędzia do codziennego użytku przez profesjonalnych fotografów i entuzjastów amatorów.

Właśnie takie aparaty fotograficzne mogą stanowić ciekawą alternatywę inwestycyjną dla osób poszukujących nowych form lokowania pieniędzy. Wysokie ceny, jakie osiągają na aukcjach świadczą o tym, że to bardzo dobry sposób pomnażania kapitału. Ekspertki oceniają, że w ciągu najbliższych lat ten rynek może wzrosnąć nawet o 10%.

**LEICA to jedna z najlepiej rozpoznawanych i najwyższej pozycjonowanych światowych marek. To 150 lat historii, przełomowe wynalazki, doskonałe instrumenty optyczne. To także pasja pokoleń wybitnych ludzi.**

#### APARATY NA WAGĘ ZŁOTA

Analogowa Leica M7 słynnego hiszpańskiego fotografa Sebastiao Salgado, została sprzedana za 100 000 EUR. Aparat innego słynnego fotografa, szefa agencji Magnum, Thomasa Hoepkera – za blisko 50 000 EUR.

W Polsce skala jest mniejsza, bo ceny są znacznie niższe. Przykładowo aparat Leica M6 Tomasza Tomaszewskiego został sprzedany za 16 000 PLN (co stanowi czterokrotną wartość rynkową tego modelu na rynku wtórnym).

# Złoty środek

KORNELIA DORACKA,  
MIŁOSZ BRZEZIŃSKI

Jest pewien kłopot z równowagą w życiu, przynajmniej tą pojmowaną potocznie. Bo równowaga w życiu nie oznacza, że wszystkiego jest po równo!

– Co u ciebie?  
– No nic. Do pracy chodzę, wiesz...  
– Na feriach byłaś gdzieś?  
– No, byłam, ale wiesz... Nie za długo, bo do pracy chodzę, a poza tym do szkoły dzieci. Wiesz...  
– Aha. A fajnie było na feriach? Co robiliście?  
– Fajnie, wiesz, ale nie wychodziliśmy za dużo, bo zimno, a dzieci do szkoły, a my do pracy, a grypy teraz, wiesz...

**Życie, w którym wszystkiego uparcie jest po równo,** po pierwsze – jest bardzo trudne do realizacji, a po drugie... Zwykle nic ciekawego się w nim nie dzieje, niczego ponadprzeciętnego nie proponuje. Osoby utrzymujące życie w równowadze sięgają tylko – by użyć metafory – po nisko wiszące jabłka, które w większości są dawno zerwane. Życie w równowadze, co pewnie każdy z nas czuje, jest po prostu beznadziejnie nudne.

**Możemy, oczywiście, rzucić wszystko na jedną szalę** i wykoławić swoje podejście do hobby, pracy, rodziny do poziomu artystycznego. Szymon Kobylński powiedział kiedyś, że artysta jest jak nurek, który próbuje sięgnąć treści dna i zagarnąć garścią, ale w odróżnieniu od zwykłego człowieka nie ogląda się za siebie, czy wystarczy mu powietrza do wypłynięcia potem na powierzchnię. Tak też można. Pracować po 20 godzin na dobę, jak Edison, i dom zawalić. Albo jak Archimedes – prawie się nie kąpać. Albo jak Budda – wypracować metodę, by mieć wszystko w nosie. Albo postawić krzyżyk na zdrowiu i malować obrazy pod wpływem używek. I choć wszyscy mamy świadomość, że to właśnie ci dziwacy potrafią mieć kolosalny wpływ na ludzkość, to zwykle taka nierównowaga nas także nie

interesuje. Bo jednak zwykle zależy nam na rodzinie, znajomych, pracy i nie lubimy, jak nas coś ciągle boli. Gdzie więc szukamy złotego środka pomiędzy „nic się nie dzieje” a „totalnym, artystycznym młynem”? Wcale nie w połowie, ale – jak się okazuje – w trzech czwartych. Bo złoty środek jest w trzech czwartych!

**Work life balance to najczęściej nie tylko** świadomość tego, co lubię i czemu mam zamiar się poświęcić, ale także tego, z czego na życiowym świadectwie wystarczy mi życiowa ocena dostateczna. Może nie chcę mieć masy pieniędzy, ale chcę napisać odcinek serialu. Może wystarczy mi, że będę wystarczająco dobrą matką, a najlepszą, jak mogę, snowboardzistką? Może wystarczy, gdy będę wystarczająco dobrym menedżerem, a wybitnym – jak na swoje możliwości – animatorem zabaw dzieci z pobliskiego domu dziecka. Kto wszystkiemu w życiu mówi „tak”, jednocześnie mówi „nie” rzeczom najistotniejszym! Moim zdaniem jest to jedna z najważniejszych rzeczy, której dorośli powinni uczyć dzieci, a menedżerowie w organizacji – swoich współpracowników. Czy wiecie już Państwo, czego jest u Was za dużo, bo bez sensu zakuwacie na szóstkę, by mieć czerwony pasek?

**Miłosz Brzeziński** – jeden z topowych konsultantów i coachów biznesowych w Polsce, autor bezpardonowych książek i artykułów poświęconych psychologii biznesu. Członek rady eksperckiej Think Tank Polska, jeden z mentorów Polski Przedsiębiorczej, wspiera pracowników firm na całym świecie.



# Regeneracja w weekendowej pigułce

MONIKA NYCZ

Czas wolny od pracy można spędzić w domowym zaciszu z książką w ręku lub przed telewizorem, ale można też wykorzystać go na aktywniejsze „naładowanie baterii”. Najbliższa okazja – weekend majowy – już za pasem. Warto go starannie zaplanować.

## W poszukiwaniu równowagi

Dla tych, którzy marzą o tym, żeby zapomnieć na moment o pracy i się wyciszyć, dobrym pomysłem może być spędzenie kilku relaksujących dni na kursie jogi. Jej zwolennicy podkreślają, że to nie tylko doskonały sposób na odpoczynek czy oczyszczenie umysłu, ale także na zadbanie o ciało. Joga niweluje bóle pleców, rozluźnia i wzmacnia mięśnie, poprawia odporność, polepsza pracę układu pokarmowego, przyspiesza metabolizm.

Ofert weekendu z jogą jest mnóstwo i, co ważne, uwzględniają one stopień zaawansowania uczestników. Oprócz samego kursu organizatorzy często zapewniają dodatkowe atrakcje np. kurs zdrowego gotowania. Na kilka dni z jogą można wyjechać do najróżniejszych zakątków Polski: na Mazury, w góry, na wieś czy nad morze – w zależności od preferencji – wybór jest bardzo szeroki.

## Baczność! Kolejno odlicz!

Nie wszyscy jednak marzą o spokoju. Są tacy, którzy dosyć już mają miasta, tęsknią za kontaktem z naturą,

ale równocześnie chcą przeżyć coś nowego i ekscytującego. Dla nich ciekawą opcją może być obóz przetrwania lub obóz wojskowy. W trakcie weekendu „pod chmurką” uczestnicy biorą udział w podchodach, grach wojskowych i orientacyjnych, uczą się posługiwania bronią, wykonywania zadań w terenie, ćwiczą umiejętności sygnalizacyjne i nawigacyjne. To weekend, który „da w kość”, ale niewątpliwie będzie źródłem wielkiej satysfakcji.

## Z adrenaliną za pan brat

Na pewno niezapomnianym weekendem będzie także połączenie odpoczynku ze skokiem na spadochronie w tandemie. Choć skok z lecącego na wysokości kilku tysięcy metrów samolotu brzmi groźnie, jest to jednak bezpieczna forma rekreacji. Taka przygoda nie wymaga wielkich przygotowań czy długiego przeszkolenia. Tandemem kieruje instruktor i to właśnie on odpowiedzialny jest za to, żeby wszystko przebiegło zgodnie z planem. Śmiałość swobodnie spada około minuty. Wszystko to może zostać uwiecznione na filmie i zdjęciach, które za dodatkową opłatą wykonuje spadochroniarz-kamerzysta.

## Polecieć jak ptak

Wiatr na twarzy, poczucie spokoju, wielka, otwarta przestrzeń, bliskość wiosennej przyrody, przepiękne widoki – to tylko niektóre z powodów, dla których kilka dni wolnego można wykorzystać na zrobienie kursu paralotniowego. Podstawowe szkolenie trwa cztery-pięć dni. W tym czasie uczestnicy poznają teorię i odbywają 20 lotów. Zanim amator latania oderwie się od ziemi nieraz spędza godziny na opanowaniu skrzydła. Jest to niezbędne do tego, żeby nie tylko wybierać kierunek lotu, ale żeby móc w ogóle wystartować. Uczestnicy kursu zaczynają od przebycia kilku krótkich odległości na niewielkiej wysokości. Z czasem zarówno czas przebywania w powietrzu, jak i wysokość się zwiększa. Wielu amatorów latania nie chce poprzestać na jednym kursie. Niesamowite przeżycia, których dostarcza lot paralotnią motywują do dalszych ćwiczeń. A zaprawieni w boju paralotniarze potrafią przelecieć nawet 200 km.

## Między niebem a wodą

Osoby lubiące wodę mogą wykorzystać majowe słońce na kitesurfing. Ten sport jest coraz popular-

niejszy w naszym kraju. Można go uprawiać zarówno na morzu, jak i na jeziorach. Kitesurfing powinien przypadnąć do gustu zarówno miłośnikom żeglarstwa, narciarstwa jak i snowboardu. Łączy w sobie wodę i powietrze oraz zapewnia niezłą dawkę adrenaliny. Amatorzy tego sportu do poruszania się używają deski oraz latawca. Ten ostatni znajduje się w pewnej odległości za człowiekiem. Warto wziąć pod uwagę tę formę aktywności w trakcie planowania majówki. Podobno wrażenia są niezwykłe.

## Europejski objazd

Weekend majowy można wykorzystać na poznanie ciekawych miejsc poza granicami naszego kraju. Do wielu europejskich stolic jak Praga, Paryż, Londyn czy Madryt łatwo się dostać tanimi liniami lotniczymi. Czasami jednak sama podróż może dostarczyć pozytywnych wrażeń, więc wystarczy wsiąść do samochodu, autobusu czy pociągu, żeby zobaczyć kawałek Niemiec, Czech, Słowacji czy Litwy. Wiele miejsc wartych zobaczenia znajduje się blisko polskiej granicy np. Teplickie Skalne Miasto (Czechy), Słowacki Raj, Lwów (Ukraina), Praga (Czechy), Wiedeń (Austria) czy Wilno (Litwa), to za ledwie 5-7 godzin jazdy samochodem. Będąc nad morzem, wystarczy kupić bilet na prom i spędzić jeden dzień na Bornholmie, przepięknej, duńskiej wyspie leżącej 100 km od polskiego Wybrzeża. Te wszystkie miejsca są w zasięgu ręki, a kilka dni to wystarczająca ilość czasu, żeby odwiedzić

ulubione miejsce w Europie, czy też zwiedzić te, których jeszcze nie mieliśmy okazji zobaczyć.

## Dwa plus jeden (dwa, trzy,...) – weekend rodzinny

Majówka to idealny czas, żeby wybrać się z całą rodziną na wieś. Taka podróż nie zajmuje dużo czasu, a pobyt np. w gospodarstwie agroturystycznym może być świetnym wypoczynkiem zarówno dla rodziców, jak i dla dzieci. Taki weekend to odpoczynek od miejskiego zgiełku, to świeże powietrze, dobre jedzenie i co ważne, wniebowzięte dzieci. Wszystko to przez atrakcje, jakie zapewniają swoim gościom gospodarstwa agroturystyczne. W ofercie jest i karmienie zwierząt gospodarczych, i wycieczki rowerowe, zjazdy tyrolką, konkursy i całe mnóstwo innych aktywności. Do tego naturalne, przepyszne, polskie posiłki.

Pobyt na wsi to gwarancja tego, że rano obudzi nas zapach pieczonego chleba, a zamiast odgłosów tramwajów, za oknem usłyszymy... ciszę.

Ale wycieczka na wieś to tylko jedna z opcji dla rodzin. Nawet nie ruszając się z miasta można doskonale się bawić w czasie długiego weekendu. Można zabrać maluchy do kina, na basen, do teatru, zoo, do centrum zabaw dla dzieci, przejażdżkę rowerową itd. Poza tym, w zasadzie w każdym zakątku Polski znajdują się atrakcje dla dzieci. Może to być Muzeum Kolejnictwa (Warszawa, Łódź, Sochaczew), Muzeum

Dobranocek (Rzeszów), Park Dinozaurów (Bełchatów), Park Miniatur (Ogrodzieniec) z makietami zamków i warowni, Western City, czyli miasteczko z Dzikiego Zachodu (Karpacz), Muzeum Lalek (Pilzno), Muzeum Zabawek (Karpacz), Fokarium (Hel), Centrum Nauki Kopernik (Warszawa), Wielkopolskie Muzeum Pożarnictwa (Rakoniewice) czy Parowozownia (Wolsztyn).

## Piękno duszy, piękno ciała

Zabiegi upiększające, relaksujące wnętrza i poczucie bycia rozpieszczanym, to na pewno jedne z najważniejszych zalet ośrodków spa.

Pierwsze majowe dni można wykorzystać, aby w tych sprzyjających okolicznościach zregenerować ciało i umysł. Zabiegi pielęgnacyjne i wyjątkowe otoczenie, to bez wątpienia atuty tego typu ośrodków. Osoby zainteresowane spędzeniem kilku dni w spa mogą przebieierać w ofertach i najróżniejszych pakietach w zależności od potrzeb i oczekiwań. To dobry wybór zarówno dla kobiet, mężczyzn, jak i całych rodzin.

Wszyscy czekamy z niecierpliwością na weekendy. W szczególności na te dłuższe. Spragnieni odpoczynku, snu, chcemy poświęcić więcej czasu rodzinie, przyjaciółom, sobie. Wykorzystajmy go więc maksymalnie. Zaplanujmy wolne dni tak, żeby było o co wspominać po powrocie do pracy, a nasze baterie były w pełni naładowane. Udanego wypoczynku!





# Podróże

dla aktywnych i ciekawych świata



[www.zingtravel.pl](http://www.zingtravel.pl)



Trekking



Moto



Żagle



Golf



Wędkowanie



Narty



Dzika przyroda



Konie



Food & Wine



Kajaki



Joga



Nurkowanie



Rowery



Rejsy



Zwiedzanie



Zing mix



### Depeche Mode – Delta Machine (Deluxe Edition)

Muzyka

Depeche Mode to dla wielu więcej niż dobra muzyka, to fascynujące zjawisko, z którego się nie wyrasta i które zostaje w człowieku pomimo upływu lat. Tych, którzy są z DM od dawna na pewno ucieszy fakt, że najnowszy 13. album zespołu jest już w sprzedaży. Singiel Haven już od dawna gości w mediach, teraz nadszedł czas, żeby zapoznać się z całym krążkiem.

Ta płyta to niewątpliwie pozycja obowiązkowa dla wszystkich fanów, którzy wybierają się na lipcowy koncert zespołu.

### Spotify

Aplikacje

Na iPhone'a, komputer, tablet, telefon komórkowy. Aplikacja Spotify daje możliwość cieszenia się ulubioną muzyką niezależnie od posiadanego sprzętu i miejsca, w którym się znajdujesz.



Ale Spotify to nie tylko zbiór muzyki z całego świata, to także aplikacja, dzięki której możesz stworzyć swoją kolekcję, przejrzeć kolekcje znajomych, wykonawców i celebrytów oraz udostępniać muzykę w serwisach społecznościowych.

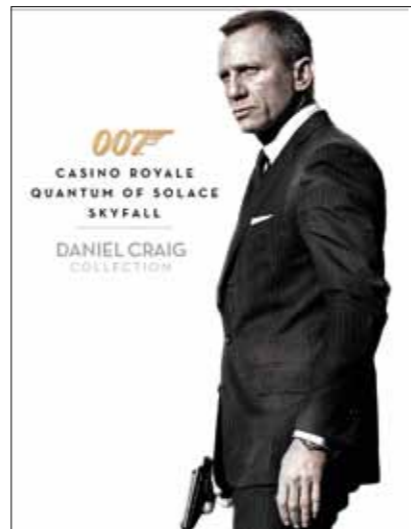
To na pewno dobre rozwiązanie dla tych, którzy nie wyobrażają sobie dnia bez dobrej muzyki i poszukują nowych inspiracji. Warto sprawdzić!

### 007 Daniel Craig Collection

Film

James Bond – agent Jej Królewskiej Mości, bohater książek Iana Fleminga, w końcu ikona kina.

Pierwszy film z serii o agencji 007 powstał pół wieku temu, a w rolę Jamesa od tego czasu wcieliło się aż sześciu aktorów. Każdy wielbiciel kina akcji ma swojego ulubieńca. Są tacy, dla których jedynym i właściwym Bondem był Sean Connery, inni z kolei wolą w tej roli Pierce'a Brosnana. Jeszcze inni najbardziej upodobali sobie Daniela Craiga. Jego Bonda mogliśmy oglądać do tej pory w 3 odsłonach. Przy okazji premiery DVD najnowszego filmu „Skyfall” ukazał się zbiór filmów Bonda-Craiga – od „Casino Royale”, poprzez „Quantum of Solace”, aż do wspomnianego „Skyfall”. To zestawienie to idealny wybór dla wielbicieli szybkich i ekskluzywnych samochodów, pięknych kobiet i przede wszystkim niezwykłych przygód najbardziej znanego agenta na świecie.



### David Bowie. Starman. Człowiek, który spadł na ziemię

Książka

136 milionów sprzedanych albumów. Lista hitów, które już na zawsze będą miały swoje unikalne miejsce w zestawieniu najbardziej kultowych utworów świata. David Bowie tworzy od wielu lat, wiele przeżył, jego artystyczny dorobek jest niezaprzeczalny. Bowie pisał lub nagrywał praktycznie ze wszystkimi. Jego talent i charyzma przyciągały największych ze świata muzyki – Iggy'ego Poppa, Freddiego Mercury'ego czy Johna Lennona.

Najnowsza biografia muzyka to opowieść oparta na wywiadach z ludźmi, którzy z nim współpracowali, którzy mieli wpływ na jego twórczość i na niego samego. To obraz artysty, ale przede wszystkim człowieka niepozabawionego wad, ale jednocześnie wyjątkowo charyzmatycznego i inspirującego. To historia o tym, jak tworzyła się legenda.

Warto zatańczyć ten taniec z Davidem Bowie.



# Kto jest bez grzechu?



## MATEUSZ OSTROWSKI

Dziennikarz ekonomiczny. Od ponad dziesięciu lat obserwuje i komentuje polski świat finansów, ze szczególnym uwzględnieniem banków i ich oferty. Twórca edukacyjnego cyklu o finansach „Kto pyta, nie płaci” dla Onet.pl. Absolwent Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego.

### Anomia pracownicza, czyli okradanie własnego pracodawcy, to zjawisko zatraczająco powszechne. I niestety, niezmiernie trudne do wyeliminowania.

W ubiegłym roku aż 78 proc. firm ucierpiało z powodu nieuczciwości swoich pracowników – policzyli Pracodawcy RP. A to oznacza, że kradzież jest powszechnym zjawiskiem na polskim rynku pracy, które dzieje się na przeróżnych stanowiskach i w przeróżnych miejscach pracy. Z jednej strony pracownicy sklepów wynoszą towar, z drugiej radca prawny w godzinach pracy świadczy usługi komuś innemu. Okradanie pracodawcy, to nie tylko wynoszenie do domu papieru do ksero, ale również pogaduszki na facebooku w godzinach pracy. To przecież nic innego jak okradanie pracodawcy z czasu, za który nam płaci. Do tego można jeszcze dolożyć używanie służbowego samochodu, laptopa czy komórki do prywatnych celów. I nagle się okazuje, że trudno będzie znaleźć kogoś, kto jest bez grzechu. W tym momencie oczywiście łatwo się oburzyć, czy powiedzieć: – Bez przesady. Jednak logika jest nieubłagana. Umawiam się z pracodawcą, że za określone pieniądze,

w określonych godzinach będę świadczył mu usługi. Jeśli tego nie robię, to go oszukuję. – Dobrze, dobrze, a co z nadgodzinami, za które nikt mi nie płaci, czy z pensją, która przychodzi później niż powinna – zakrzyknie oburzony pracownik. I ma rację, bo te zjawiska to również kradzież, tylko czyniona przez pracodawcę na pracownika. Jednak jakoś nikt tego tak nie nazywa. Tak jak i o anomii pracowniczej nie mówi się głośno. Tyle tylko, że te zjawiska powodują, że pracownik z pracodawcą traktują się w myśl zasady: oko za oko, ząb za ząb. Skoro on mi nie płaci na czas, to dlaczego mam się nie objąć w pracy. Skoro on się objął, czy wynosi coś z zakładu pracy, będę mu płacił mniej, bo przecież muszę to wliczyć w koszty. I tak anomia pracownicza się nakręca. Służy jej jeszcze nasza historia, bo przecież korzenie takiego stosunku do pracodawcy sięgają dużo głębiej niż czasy PRL-u. Tak naprawdę, to już za czasów zaborów, kiedy trzeba było pracować na rzecz wrogich imperiów, naszym praprzodkom weszło to w krew. Jak sobie zatem radzić z anomią pracowniczą? Jak twierdzą fachowcy na dłuższą metę wcale nie pomoże większa kontrola czy wyrzucanie z pracy dla przykładu. Kij nie podziela. Podobnie i marchewka,

bo anomia wcale nie zależy od wysokości pensji. Niestety, to żmudna praca u podstaw. Konieczne jest uświadamianie pracowników, budowanie etosu pracy, dawanie przykładu z góry, czyli bycie transparentnym. Wtedy krok po kroku stosunki w miejscu pracy będą się poprawiać. Niestety, wielu pracodawców woli udawać, że nic się nie dzieje. Taniej jest uwzględnić straty związane z kradzieżami, niż zmieniać trudne społeczne wzorce. Tyle tylko, że wtedy bierze się na siebie część odpowiedzialności. A czasami warto spróbować zmieniać świat na lepsze.

# EFEKT Walutowy w biznesie

iBRE FX



## Wymieniaj waluty na pakiet korzyści

- bezpłatny dostęp do internetowej platformy wymiany walut iBRE FX
- zwrot nawet całości opłat za prowadzenie rachunku
- preferencyjne warunki przelewów złotych, SEPA i zagranicznych
- wiadomości ekonomiczne w formie sms

więcej na [brebank.pl/efektwalutowy](http://brebank.pl/efektwalutowy)



BRE BANK SA

Wyróżniają nas ludzie.