

Business & More

Magazyn mBanku dla ludzi przedsiębiorczych

Nr 20 / jesień 2015



Andrzej Wiśniowski Bez odwagi nie ma sukcesu

mPlatforma walutowa – nowość dla MSP

Smart Data do zarządzania wydatkami w firmie



Pieniądze zawsze na czas

Finansowanie dla małych i średnich przedsiębiorstw

- na bieżącą działalność – do 1 000 000 PLN, decyzja kredytowa nawet w 24 h
- na rozwój – do 100% wartości netto inwestycji, bez biznesplanu

Dowiedz się więcej na mBank.pl/kredyt_msp



Niniejszy materiał ma charakter wyłącznie informacyjny i jest upowszechniany w celu reklamy i promocji usług mBanku S.A., i nie może być traktowany jako wiążące zobowiązanie jakiegokolwiek osoby, w tym mBanku S.A., z jakiegokolwiek tytułu. Niniejszy materiał nie stanowi oferty w rozumieniu art. 66 Kodeksu cywilnego i ma charakter wyłącznie informacyjny. mBank S.A. nie gwarantuje kompletności zawartych w nim informacji. Przyznanie kredytu uzależnione jest od pozytywnej oceny zdolności kredytowej potencjalnego kredytobiorcy przez mBank S.A. Szczegółowe informacje o warunkach i opłatach są dostępne w Oddziałach Korporacyjnych mBanku.

mBank.pl

od początku

04 podsumowanie kwartału

ludzie

06 liderzy

Andrzej Wiśniowski – Bez odwagi nie ma sukcesu

biznes

10 moim zdaniem

Ernest Pytlarczyk – Ryzyka krajowe i globalne

11 okiem eksperta

Magdalena Jabłońska – Oplaca się inwestować w badania i rozwój

12 historia sukcesu

Niezależność pod wspólnym szyldem – Polskie Składy Budowlane S.A.
Albatros rozwinął skrzydła – Albatros Aluminium Sp. z o.o.

20 rynek kapitałowy

Usługi Banku Powiernika – Custody Services

22 wydarzenia

mBank Hipoteczny sponsorem tytularnym Turnieju Tenisa i Golfa Eurobuild CEE

23 nowości

Smart Data – do zarządzania wydatkami w firmie

24 fundusze unijne

Wsparcie na inwestycje w sektorze przetwórstwa produktów rolnych

28 w sektorze

Biopaliwa – odliczanie do roku 2020

30 badanie mFundacji

Rodzicu, zadbaj o to, by Twoje dziecko uczyło się matematyki

32 nowości

Uproszczona umowa o rachunek osobisty mBanku

Rozwijaj firmę z szybką wymianą walut

po godzinach

34 lifestyle

Festiwalowe życie

36 psychologia

Od porażki do sukcesu

37 w wolnym czasie

Czytaj, słuchaj, oglądaj

38 felieton

Łukasz Pałka – A czy Ty przybiegłeś dziś do pracy?

Redaktor naczelna: Joanna Latoszek

Współpraca: Piotr Rutkowski, Emilia Kasperczak,
Grzegorz Cieślak, Maciej Nałęcz, Dorota Podemska,
Ewa Bojańczyk

Redakcja, projekt graficzny, reklama:

Fast Forward Communication

www.ffwcommunication.pl

Redaktor prowadząca: Zuzanna Matyjek

Sekretarz redakcji: Krzysztof Małeck

Produkcja: Kuman-Art

Reklama: Content Media

Mariusz Czykier mariusz@contentmedia.pl,

tel. (+48) 502 499 456



Kontakt: Web: mbank.pl/magazyn-business-and-more

E-mail: businessandmore@mbank.pl

Na okładce: Andrzej Wiśniowski



Szanowni Państwo,

za nami sezon urlopowy. Nadchodząca jesień to dla większości przedsiębiorców okres planowania strategii działań i budżetu na kolejny rok.

Najnowszy numer magazynu „Business & More” w dużej części koncentruje się na branży budowlanej, prezentując jednak uniwersalne modele biznesowego sukcesu. Polecam Państwa uwadze okładkowy wywiad z Andrzejem Wiśniowskim, założycielem i prezesem działającej od 25 lat na polskim rynku firmy Wiśniowski. Opowiedział nam o wyzwaniach stojących przed współczesnym biznesem, strategii działania w czasach kryzysu i o tym, jak zapracować na zaufanie banków. Wskazuje najważniejsze czynniki sukcesu oraz jak istotny jest szeroki horyzont: uwzględnienie realiów gospodarczych i uwarunkowań lokalnych przy planowaniu strategii firmy. A przede wszystkim – dlaczego przyszłość jest najważniejsza.

Pozostając w tematyce budowlanej, przedstawiamy Państwu historię sukcesu Polskich Składów Budowlanych: specjalistów od pomocy przy budowie domów. Twórcy grupy prezentują strategię rozwoju PSB, sposoby angażowania do współpracy kolejnych przedsiębiorców i pozyskiwania zaufania lokalnych liderów rynku. Po części swoją obecną pozycję rynkową PSB zawdzięcza współpracę z mBankiem, który dostrzegł potencjał tkwiący w spółce.

W jesiennym numerze nie mogło zabraknąć podsumowań i zapowiedzi nowości. W najbliższych tygodniach we współpracy z MasterCard uruchomimy nową aplikację dla firm – Smart Data. To innowacyjne rozwiązanie ułatwi przedsiębiorcom przygotowywanie raportów na temat wydatków realizowanych przy użyciu kart płatniczych przez pracowników firmy, a tym samym dostęp do kompleksowych informacji na temat transakcji – może to być przydatne np. przy negocjowaniu zniżek u dostawców.

Na koniec warto zapoznać się z ofertą wydarzeń kulturalnych na najbliższe miesiące. W części „Festiwalowe życie” prezentujemy Państwu ciekawe propozycje na jesienne wieczory. Liczę, że w tym czasie znajdzie się również chwila na lekturę naszego magazynu. Życzę Państwu inspiracji do kolejnych działań i planowania strategii rozwoju firmy.

Przemysław Gdański

Wiceprezes Zarządu mBanku S.A.

ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej

Stabilny rozwój mBanku. W II kwartale 2015 roku Grupa mBanku wypracowała

221,3 mln zysku netto

O 121 tys. wzrosła liczba klientów detalicznych i o 521 – korporacyjnych. Znacząco powiększyła się też suma udzielonych kredytów. mBank w okresie od kwietnia do końca czerwca 2015 r. zarobił na czysto 221,3 mln zł, co oznacza, że w całym pierwszym półroczu zysk wyniósł ponad 672 mln zł. Wyniki banku w drugim kwartale są zastrzegą systematycznego wzrostu biznesu. Zarówno wynik odsetkowy, jak i prowizyjny były większe niż w pierwszym kwartale.



mBank ponownie nagrodzony przez „Global Finance”

Prestiżowy magazyn finansowy „Global Finance” w bieżącym roku po raz kolejny wyróżnił mBank szeregiem nagród. W styczniu otrzymaliśmy tytuł „najlepszego dostawcy usług wymiany walut” na rynku polskim („Best Foreign Exchange Providers 2015” in Poland), a w marcu zostaliśmy krajowym zwycięzcą w kategorii „Best Treasury & Cash Management Providers 2015”. W pierwszym kwartale br. mBank zdobył też nagrodę dla najlepszego banku 2015 roku w Polsce w grupie banków z rynków wschodzących Europy Środkowo-Wschodniej („The World’s Best Emerging Markets Banks In Central & Eastern Europe 2015”). Z kolei w lipcu br., w konkursie „World’s Best Corporate/Institutional Digital Banks”, mPlatforma walutowa uzyskała tytuł najlepszej platformy transakcyjnej do wymiany walut dla klientów bankowości korporacyjnej w naszym regionie (Best Online Treasury Services in CEE). To bardzo ważne wyróżnienia przyznane przez najwyższej klasy fachowców, potwierdzające wysoką pozycję usług mBanku na rynku i ich precyzyjne dopasowanie do potrzeb klientów korporacyjnych.

W swoich konkursach „Global Finance” stosuje wielopoziomowy proces oceny, na który składają się m.in. ankiety dla czytelników, opinie analityków, najwyższej kadry kierowniczej, specjalistów w zakresie technologii oraz niezależne badania. Zwycięzcy nominowani są na poziomie globalnym, regionalnym, krajowym oraz w ramach poszczególnych kategorii (jak np. Best Online Treasury Services). Podstawowymi kryteriami oceny banków są: rentowność, udział w rynku, jakość obsługi klientów, konkurencyjność cenowa oraz innowacyjność produktów. Zwycięzca w danej kategorii zostaje wskazany na podstawie relatywnej przewagi oraz sukcesów osiągniętych w ocenianym obszarze.

„Global Finance” to międzynarodowy specjalistyczny magazyn, który od 27 lat zajmuje się analizą rynku finansowego na świecie i co roku nagradza najlepsze instytucje działające w tej branży. Obecnie nakład miesięcznika przekracza 50 tys. egzemplarzy, które docierają do czytelników w ponad 160 krajach.

Nowa platforma transakcyjna dla klientów dawnego MultiBanku

Klienci dawnego MultiBanku oraz bankowości prywatnej otrzymają w tym roku dostęp do nowej platformy transakcyjnej

Nowy serwis to ponad 200 premierowych funkcji i usprawnień, m.in. mądra wyszukiwarka, pozwalająca na znalezienie dowolnej transakcji już po wpisaniu trzech pierwszych liter czy dostęp do unikatowego w skali Europy programu rabatowego mOkazje. Program ten gwarantuje klientom pełną wygodę korzystania z promocji, bez konieczności przypominania o rabacie w sklepie czy posiadania specjalnych kart lojalnościowych. Do nowego serwisu przeniesione będą wszystkie posiadane przez klientów produkty i usługi wraz z obecnymi numerami rachunków. O dokładnej dacie udostępnienia serwisu użytkownicy zostaną poinformowani z kilkutygodniowym wyprzedzeniem. Więcej na temat zmiany serwisu: www.mBank.pl/nowy-serwis



Ikona mobilności rośnie

Przez telefon lub tablet, za pomocą aplikacji lub lekkiego serwisu transakcyjnego – w ten sposób klienci mBanku korzystają z bankowości mobilnej. Liczba takich klientów wciąż rośnie i właśnie przekroczyła milion.

Jeszcze cztery lata temu bankowość mobilna była dostępna tylko w wybranych bankach, a korzystało z niej niewielu użytkowników. W 2011 r. Instytut Badania Opinii Homo Homini zapytał klientów banków, czy wiedzą czym jest mobilne bankowanie. Tylko połowa z nich w ogóle miała tego świadomość, a zaledwie 3,5 proc. respondentów w ten sposób logowało się do rachunku. Od tego czasu popularność usługi wzrosła. Według najnowszego raportu „POLSKA.JEST.MOBI”, nasycenie smartfonów w dorosłej populacji sięgnęło poziomu 58 proc. – Polacy powyżej 15. roku życia mają już 19 mln smartfonów. W mBanku liczba klientów korporacyjnych i detalicznych, którzy w bankowaniu wykorzystują urządzenia mobilne wciąż rośnie i po drugim kwartale 2015 r. przekroczyła już 1 mln osób.

Andrzej Wiśniowski, twórca i właściciel firmy Wiśniowski,
otrzymał tytuł EY Przedsiębiorca Roku 2013

Bez odwagi nie ma sukcesu

ANNA MARGO

O minionych 25 latach, wielkim znaczeniu odwagi i wyobraźni w biznesie oraz o planach rozwoju, mówi Andrzej Wiśniowski, założyciel i główny strateg firmy Wiśniowski.

Minęło właśnie 25 lat od momentu, gdy firma Wiśniowski została powołana do życia. Zawsze chciał pan prowadzić własny biznes?

Przedsiębiorcą jestem w trzecim pokoleniu. Mój dziadek, marynarz, w podsądeckim Ubiadzie postawił przywiezioną z Holandii, i chyba pierwszą w regionie, szklarnię. W ten sposób stał się – jak to wtedy pogardliwie nazywano – badylarzem. Dzięki temu mogłem od dziecka podglądać, jak prowadzi się taki prywatny biznes i czym to się różni od państwowej posady. I z jednym, i z drugim wiązały się pewne problemy, ale także korzyści. Te pierwsze, były nieporównywalnie większe niż w przypadku pracy dla kogoś, ale korzyści z samodzielności zdecydowanie warte były ryzyka. Do bycia przedsiębiorcą byłem więc w pewnym sensie zaprogramowany genetycznie. I ta droga mi się podobała na tyle, że pierwsze próby pracy na własny rachunek podjąłem jeszcze przed 1989 rokiem.

A potem w garażu powstała firma Wiśniowski. Trudno było zacząć działalność na własny rachunek?

W Polsce funkcjonuje taki sposób myślenia, że 25 lat temu każdy, kto założył własną

działalność, był skazany na sukces, a polska rewolucja ustrojowa sprzyjała temu, by szybko i łatwo rozwinąć firmę i zbudować jej pozycję na rynku. Nie wiem, skąd ten stereotyp i za każdym razem, kiedy to słyszę, dziwię się, jak łatwo zapominamy choćby o galopującej inflacji albo niekontrolowanych zmianach oprocentowania kredytów, które sprawiały, że własny biznes dla wielu przedsiębiorców kończył się nie tylko biznesową porażką, ale często też prawdziwym życiowym dramatem. Moim zdaniem – a jako praktyk przeżywałem wszystko na własnej skórze – wtedy absolutnie nie było łatwiej.

Młode firmy mają w dzisiejszych czasach lepsze warunki rozwoju?

Zdecydowanie, choć ciągle mówi się, że jest trudno. Ale skoro dzisiaj jest tak trudno, to dlaczego ciągle słyszy się o młodych ludziach, którzy wpadli na fajny biznesowy pomysł i zrealizowali go z sukcesem?

Ale to nie znaczy, że nie muszą się borykać z wieloma problemami...

Muszą, ale i tak są to problemy nieporównywalne z tymi, które pojawiały się wtedy. Teraz młodym ludziom może

trudno wyobrazić sobie taką rzeczywistość, ale przecież wtedy brakowało dosłownie wszystkiego. Nie było potrzebnej wiedzy, nie było telefonów, materiałów, z których można by coś wyprodukować, nie było elektronicznych rozliczeń finansowych i innych stosunkowo prostych procedur. A teraz to wszystko jest na wyciągnięcie ręki – narzędzia marketingowe, z których można korzystać, telefony, dzięki którym o dowolnej porze i w dowolnym miejscu można komunikować się z kontrahentami, komputery, dzięki którym za jednym kliknięciem pod drzwiami pojawiają się potrzebne materiały. To wszystko niesamowicie ułatwia życie. Choć oczywiście jest tak, że pewne branże są bardziej nasyczone, a inne mniej, ale każdego dnia otwierają się jakieś nisze dla odważnych z ciekawymi pomysłami.

Czyli to odwaga jest kluczem do sukcesu?

Na pewno jest nieodzowna, bez niej nie da się rozwijać biznesu. Mnie jej na szczęście nie zabrakło. Pierwszą – i najważniejszą – decyzję podjąłem w momencie, gdy założyłem firmę. A to naprawdę było niełatwe i wiązało się z dużym ryzykiem. Bo dziś,

owszem, podobne decyzje podejmują tysiące osób dziennie. Ale wtedy, gdy ludzie byli przyzwyczajeni do państwowych posad, do socjalnego bezpieczeństwa i niemal zerowego ryzyka w zawodowych wyborach, pójście własną drogą było wyprawą w nieznane.

Inne odważne decyzje?

Z pewnością fakt, iż szybko odważyłem się inwestować za pożyczone w bankach pieniądze. Oczywiście pożyczałem, mając zdolność kredytową, a ona przecież nie wzięta się z niczego. Na zaufanie banków trzeba było zapracować, trzeba było pokazać, że firma to zdrowy organizm, dobrze zarządzany. Z mBankiem pracujemy niemal od początku istnienia oddziału korporacyjnego banku w Nowym Sączu, to jest od 2011 roku. Ceniśmy sobie jego lokalną obecność, elastyczność, a także skłonność do nieszablonowych rozwiązań w zakresie finansowania naszej firmy.

Na czym jeszcze opiera się pańska filozofia działania?

Moja – a właściwie nasza, czyli firmy – strategia działania realizuje się zgodnie z zasadą: inwestuj w czasie kryzysu, by zbierać plony w okresie koniunktury. Niestety, rynkowa zapaść na bardzo wiele osób działa obezwładniająco. Teoretycznie wiedzą, że właśnie w tym czasie, niejako na przekór, dobrze jest inwestować, ale już samo słowo „kryzys” sprawia, że wpadają w panikę i zaczynają zachowywać się wbrew zasadom. Czyli zamiast inwestować, zaczynają się ograniczać i oszczędzać, i to ma im pomóc przetrwać ciężkie czasy. Ale taka strategia tylko kryzys pogłębia. My to wiemy z doświadczenia, choć oczywiście nie mogę powiedzieć, że nas gorsze czasy nigdy nie dotknęły. Dotknęły, oczywiście. Ale w naszym przypadku efekt był taki, że zamiast zakładanego dużego wzrostu, był wzrost średni – spadku produkcji nie było nigdy. My wychodzimy z założenia, że poprzeczkę trzeba sobie zawiesić na odpowiedniej wysokości. Bo wtedy, nawet jeśli się jej



nie przeskoczy, to może i tak skoczymy wystarczająco wysoko.

Co jeszcze uważa pan za ważne w prowadzeniu biznesu?

Kluczowa kwestia – innowacyjność. To niezwykle ważne, bo w biznesie, szczególnie w takim jak nasz, jeśli firma i jej produkty nie są innowacyjne, bardzo szybko zostaje się w tyle za innymi. A tego nikt przecież nie chce. Bycie innowacyjnym, dążenie do innowacyjności, to niekończący się proces. Zawsze jest coś do ulepszenia, poprawienia, unowocześnienia. Każdy produkt, nawet ten, który wydaje się najbardziej dopracowany, szybko zostaje zweryfikowany przez klientów, przez rynek. I nawet ten najlepszy wciąż musi być ulepszany. My bardzo uważnie przyglądamy się naszym produktom, aby jak najszybciej odpowiedzieć na pojawiające się potrzeby klientów.

O czym według pana powinien pamiętać każdy przedsiębiorca, który chce spróbować iść własną drogą? W czym tkwi tajemnica sukcesu?

W wyobraźni. Czyli przede wszystkim, czy potrafimy sobie wyobrazić, czego potrzebuje klient, i jesteśmy w tym pierwsi, a w konsekwencji wyprzedzamy konkurencję o krok. Z jednej strony to łatwe, ale z drugiej – bardzo trudne. Ale to właśnie jest wyzwanie – krok po kroku przewidywać i zaspokajać te potrzeby. Kiedyś podczas wizyty w fabryce ekskluzywnych samochodów, obserwowałem, jak się je produkuje.

I rozumiałem, że najważniejszy jest pomysł na detale zaspokajające indywidualne potrzeby klienta. Całej reszty – silnika, kół, opon – nie trzeba wymyślać, wystarczy to kupić, sprowadzić i zamontować. Ale wymyślić to, co sprawi, że nasz produkt stanie się czymś wyjątkowym, to prawdziwa sztuka.

Gdy jako przedsiębiorca obserwuje pan dzisiejsze realia gospodarcze, jakie widzi pan obszary do usprawnienia?

Na pewno potrzebne jest większe zwrócenie uwagi na promowanie tych regionów kraju, które dobrze sobie radzą i rozwijają się. Choćby Sądecki, na której działamy. Ze statystyk wynika, że prosperujący tu przedsiębiorcy mają ogromne, wręcz ponadprzeciętne zdolności biznesowe. Moim zdaniem wynika to z tego, że poprzedniemu systemowi nie udało się narzucić tu ludziom wszystkich wynalazków gospodarczych realnego socjalizmu. Państwowe Gospodarstwa Rolne dotarły na Sądecką w minimalnej skali, udało się tu zachować tradycyjny model własności, ludzie pracowali we własnych małych – dzisiaj powiedzielibyśmy – przedsiębiorstwach. Mój dziadek w swoich szklarniach zatrudniał kilkanaście osób, co było nie do wyobrażenia w innych regionach kraju. I dzięki temu właśnie kształtowały się te zdolności. Ludzie, dzięki temu, że nie pracowali w PGR-ach, w których wszystko było wspólne, czyli tak naprawdę niczyje, uczyli się podstaw biznesu, odpowiedzialności za

Bardzo doceniam to, co udało się osiągnąć przez minione ćwierćwiecze. Ale uważam, że siedzenie w fotelu i rozmyślanie o tym, jak wiele osiągnęło się w jakiejś dziedzinie może prowadzić tylko do zbytniego upojenia się sukcesem, a w efekcie zakończyć spektakularną katastrofą.

własną działalność, samodzielności. W ten sposób kształtowali charakter. I dzięki temu w czasach wolnego rynku wszyscy oni łatwiej sobie radzili i szybciej dochodzili do biznesowego sukcesu.

Te wartości powinno się podkreślać?

Oczywiście. Ja jestem dumny z tego, że właśnie w tym, a nie innym regionie stworzyłem swoją firmę. Że produkuje ona światowej klasy produkty, że zatrudniamy ponad 1300 osób i tu płacimy podatki. Kiedyś owszem, zachwycaliśmy się wszystkim, co zagraniczne – bo lepsze, ładniejsze, bardziej niezawodne i trwałe. Ale teraz to wszystko nasze jest równie dobre, ładne i niezawodne. Dlaczego więc tego nie podkreślać, tylko wciąż pielęgnować stare kompleksy?

Ale często słyszy się o tym, że młodzi ludzie nie widzą przyszłości tam, gdzie się urodzili i wolą szukać szczęścia właśnie za granicą...

Tak, dużo się o tym mówi, zamiast podkreślać np. to, że nasi inżynierowie nie ustępują w niczym swoim zachodnim odpowiednikom. Dlaczego te pozytywne przecież informacje tak słabo się przebijają? Albo to, że wszyscy pracownicy w naszej firmie mają umowy o pracę i rozbudowaną opiekę socjalną? Niestety, wiele osób, także politycy, powtarza, że trzeba coś zrobić, żeby zatrzymać młodych ludzi w kraju. Ale tylko o tym mówią.

A przecież potrzebne jest inne podejście...

Stosujemy je w naszej firmie. Zamiast mówić, działamy. Choćby tak, że przy naszym zakładzie jest szkoła zawodowa. Młodzi ludzie uczący się w niej mogą u nas odbyć praktyki na takich stanowiskach, jak ślusarz, spawacz, elektryk, elektromechanik, a ponieważ mamy flotę samochodową, to szkolimy też mechaników. Oczywiście, to korzyść dla nas, bo mamy dzięki niej własną kuźnię fachowców. Ale z drugiej strony – ci młodzi ludzie mają dzięki temu poczucie, że będą komuś potrzebni. To buduje u nich poczucie stabilności i przewidywalności. Taka polityka kadrowa jest częścią strategii firmy, którą konsekwentnie realizujemy niezależnie od sezonowości branży budowlanej. U nas zimą nie zwalnia się pracowników, tylko przeznacza się ten czas na szkolenia, renowację maszyn i produkcję wyrobów typowych. Efekt? Lojalność pracowników, którzy się z firmą identyfikują. A to niezwykle cenne w biznesie.

25 lat istnienia to z jednej strony czas podsumowań, ale i planów. Jakie są te konkretne?

Mój plan rozbudowy zakładu obejmuje najbliższe 10 lat, choć oczywiście o produktach też nie zapominam, one również nieustannie powinny się zmieniać. A jak dokładnie będzie wyglądać firma za pięć czy dziesięć lat? Trzeba pamiętać, że działamy w miejscu, które nie pozwala już na zbyt śmiałe planowanie przestrzenne. Stąd poszukiwanie niekonwencjonalnych rozwiązań – np. wielkich podziemnych parkingów, dzięki którym uda się zaoszczędzić miejsce pod budowę nowych biurowców i hal produkcyjnych.

Ale myśli pan o przyszłości...

Oczywiście. To właśnie ona jest najważniejsza. O przeszłości też nie należy zapominać, to jasne. Ja bardzo doceniam to, co udało się osiągnąć przez minione ćwierćwiecze. Ale uważam, że siedzenie w fotelu i rozmyślanie o tym, jak wiele osiągnęło się w jakiejś dziedzinie może prowadzić tylko do

zbytniego upojenia się sukcesem, a w efekcie zakończyć spektakularną katastrofą. Nie trzeba daleko szukać, żeby przypomnieć sobie wiele osób, którym wydawało się, że ich firmy osiągnęły już wszystko, a oni stali się nieśmiertelni, bo ich sukces będzie trwał w nieskończoność. Oczywiście, że należy cieszyć się z sukcesu. Nie wolno tylko za bardzo się nim upajać, bo może się to stać pułapką bez wyjścia. Dlatego dla mnie to przyszłość jest ważniejsza. Mówiąc językiem przedsiębiorstwa: pogłębianie świadomości o przyszłościowym myśleniu na każdym poziomie organizacyjnym jest częścią naszej strategii. Jeśli nawyk myślenia o przyszłości będzie częścią naszej pracy, możemy w bardzo niedługim czasie liczyć na spektakularne sukcesy.

Grzegorz Gołębiowski

MANAGER DS. BANKOWOŚCI
KORPORACYJNEJ, ODDZIAŁ
mBanku W NOWYM SĄCZU

Pierwsza rozmowa z firmą Wiśniowski miała miejsce tuż po otwarciu biura korporacyjnego BRE Banku w Nowym Sączu w roku 2008. Jednakże dopiero wraz z rozpoczęciem pracy oddziału korporacyjnego w 2011 r. rozpoczęliśmy współpracę – i to od razu od produktów niestandardowych, wymagających dużej elastyczności w finansowaniu. W tamtym czasie firma przechodziła przekształcenia formy prawnej, jednocześnie nie tracąc nic z impetu wzrostu sprzedaży i dynamicznego rozwoju eksportu. Do dziś firma jest bardzo dynamicznym i wymagającym partnerem dla banku. Cieszę się, że mogę współpracować z tak dojrzałą firmą i z bliska obserwować jej rozwój jako firmy o europejskiej skali działania. Jestem przekonany, że dobra, otwarta komunikacja i nasza lokalna obecność pozwalają nam spełniać oczekiwania klienta, który jest ikoną lokalnej przedsiębiorczości.



Ryzyka krajowe i globalne

Ernest Pytlarczyk

GŁÓWNY EKONOMISTA mBanku S.A.

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.

Wpływ prawdopodobnej zmiany władzy w Polsce na sferę realną gospodarki jest często przeceniany i podobnie będzie zapewne w tym przypadku.

W krótkim okresie można jednak oczekiwać zmiany kompozycji wzrostu gospodarczego. Redukcja (opodatkowanie banków, supermarketów i podwyższenie kwoty wolnej od podatku) w krótkim okresie powinna być pozytywna dla konsumpcji, gdyż zwiększa dochody do dyspozycji w tych obszarach rozkładu dochodów i dla tych grup społecznych, które charakteryzują się najniższą skłonnością do oszczędzania. Inwestycje z kolei mogą ucierpieć zarówno poprzez efekty psychologiczne, jak i z powodu słabszej absorpcji środków UE. Ten ostatni efekt to niezamierzona konsekwencja rotacji kadr w administracji centralnej i (przejściowej) utraty zarządczego know-how, jeśli proces ten będzie odpowiednio głęboki. Zmiana władzy może mieć za to istotny wpływ na rynki finansowe. Pogorszeniu ulegną wyceny akcji i wyniki finansowe banków – głównym czynnikiem ryzyka jest sposób rozwiązania kwestii kredytów denominowanych we franku szwajcarskim. W wycenie polskich aktywów pojawi się premia za niekonwencjonalną politykę gospodarczą. *Ceteris paribus*, oznaczać to może wyższe rentowności obligacji i dalszą konwergencję w stosunku do Węgier Orbana. Wzrost tej premii za ryzyko będzie ograniczony, gdyż percepcja Węgier dziś jest inna niż na początku „eksperymentu”.

Bank centralny „wspierający wzrost gospodarczy” (programy pożyczek dla MSP oraz pobudzanie popytu banków na krótkie papiery skarbowe poprzez zmiany założeń polityki pieniężnej i odejście od stabilizacji stawki Polonia wokół stopy referencyjnej) oznacza również zerwanie z niepisanym paradygmatem utrzymywania dodatnich realnych stóp procentowych. Oznaczać to będzie brak podwyżek stóp NBP w 2016 r. Nowy rząd prawdopodobnie zastąpi też ostrożny stosunek do przyjęcia euro otwartą niechęcią, ale o ile faktycznie nie zmieni się nic, o tyle może to wpłynąć na percepcję Polski jako satelity strefy euro i sprowokować przesunięcie Polski do koszyka „klasycznych EM”, zwłaszcza jeśli nastąpi rozluźnienie polityki pieniężnej i zerwanie z doktryną dodatnich stóp realnych.

Poza zestawem ryzyk krajowych inwestorzy mierzą się z tendencjami globalnymi. Pierwsza, to odkładane już tylko w czasie bankructwo Grecji. Instytucje europejskie na czele z ECB wiele zrobiły, aby inwestorzy uwierzyli, że Grecja jest przypadkiem specjalnym i ryzyko reperkusji dla krajów strefy euro czy Unii Europejskiej, jest niewielkie. Problemem jest jednak to, że Europa jest zagrożona nie kryzysem finansowym, ale politycznym (wymiany elit, antyeuropejskie preferencje wyborcze), na który wpływ EBC może być ograniczony. Ryzyka te powrócą przed listopadowymi wyborami w Hiszpanii – po raz kolejny nie-

doszacowanie partii protestu w sondażach, niezadowolenie wyborców w odbijającej przecież gospodarczo Hiszpanii wymyka się logice inwestorów. Sentyment w Europie na próbę wystawić może też ryzyko Brexitu, rosnące po wydarzeniach w Grecji. Drugim zagrożeniem jest utrzymanie przez Fed kursu na podwyżki stóp procentowych. O ile kondycja gospodarki USA (trwała poprawa sytuacji na rynku pracy i oddłużenie gospodarki) pozwala na symboliczną normalizację polityki pieniężnej, to inwestorzy mogą być niegotowi na serię podwyżek skutkującą skokowym umocnieniem dolara i korektą spadkową na giełdach oraz wzrostami rentowności obligacji.

Istotnym elementem globalnej układanki będzie rozwój sytuacji w Chinach.

Nie chodzi tu tylko i wyłącznie o sukces władz chińskich lub jego brak w reanimowaniu rynku giełdowego. Poważnie trzeba brać pod uwagę możliwość dalszego pogorszenia sytuacji gospodarczej w Chinach, która może skutkować dalszą dewaluacją yuana, odejściem od prób równoważenia modelu wzrostu chińskiej gospodarki w oparciu o wyższą konsumpcję i wlanie nowej fali deflacji do gospodarki światowej. Alternatywny scenariusz to obniżenie absorpcji w Chinach przez potężny, negatywny efekt majątkowy na konsumpcji. W obu scenariuszach faworyzowane będą bezpieczne obligacje kosztem aktywów ryzykownych, takich jak choćby akcje.



Opłaca się inwestować w badania i rozwój

Magdalena Jabłońska

STARSZY MENEDŻER W PWC, ODPOWIEDZIALNA
ZA OBSZAR INNOWACJI ORAZ BADAŃ I ROZWOJU

W ostatnim czasie pojawił się wyraźny trend zainteresowania biznesu działaniami badawczo-rozwojowymi, wspierającymi innowacyjność przedsiębiorstw.

Świadczą o tym wzrastające inwestycje w ten obszar. W tym momencie największym wyzwaniem jest utrzymanie tego trendu i wzmocnienie dynamiki rozwoju B+R. Z raportu „Opłacalność inwestowania w badania i rozwój” przygotowanego przez firmę doradczą PwC oraz Narodowe Centrum Badań i Rozwoju wynika, że przedsiębiorcy dostrzegają opłacalność inwestycji w badania i rozwój. Aż 80 proc. z nich zamierza więc zwiększyć wydatki na ten cel w najbliższych latach. Dane zebrane w raporcie pokazują, że udział przychodów uzyskiwanych na wynikach B+R w przychodach całkowitych w 2014 r. wyniósł średnio 16,62 proc., a to oznacza, że od 2008 r. wzrósł o niemal 7 p.p. Co więcej, efekty inwestycji w B+R są widoczne szybko – niemal 60 proc. przedsiębiorstw osiąga zyski z działalności B+R zaledwie do 2 lat od wdrożenia wyników.

Z roku na rok systematycznie wzrasta zaangażowanie kapitałowe polskich przedsiębiorców w szeroko rozumianą działalność badawczą i rozwojową.

W latach 2011-2013 wydatki wewnętrzne przedsiębiorców z sektora przetwórstwa przemysłowego na B+R wzrosły aż o 68 proc. W tym czasie dynamicznie rosło też zatrudnienie w polskim przemyśle na

stanowiskach badawczo-rozwojowych, wg GUS powstało prawie 3,5 tys. nowych etatów.

Pomimo optymistycznych danych wewnętrznych z ostatnich lat i wyraźnego zwiększenia zaangażowania przedsiębiorców w działalność B+R, mamy wciąż wiele do zrobienia, by dogonić europejską konkurencję. Z udziałem kapitału prywatnego w finansowaniu badań i rozwoju na poziomie dużo poniżej 1 proc. PKB, w 2011 r. Polska wypadła poza pierwszą trzydziestkę zestawienia OECD i znalazła się zdecydowanie poniżej średniej zarówno dla OECD, jak i dla 28 państw Unii Europejskiej. Cieszy więc fakt, że zdecydowana większość przedsiębiorstw, bo aż 8 na 10, zamierza zwiększyć wydatki na badania i rozwój, zarówno w krótkim okresie (1-2 lata), jak i średnim (3-5 lat).

Inwestycje w prace badawczo-rozwojowe to ogromna szansa dla polskich firm i całej gospodarki. Konieczne są jednak działania, które spowodują jeszcze większe zainteresowanie tym obszarem. Przedsiębiorcy w badaniu PwC i NCBiR wyraźnie wskazali kierunki, które mogą ich skłonić do rozwoju i zwiększania wydatków na B+R. Od strony zachęt tworzonych przez państwo są to: możliwość dofinansowania oraz ulgi podatkowe z tytułu prowadzonych prac. Ogromne znaczenie dla rozwoju działalności innowacyjnej,

w tym szczególnie tej opartej na modelu otwartych innowacji, ma odpowiednio ukształtowany ekosystem, zarówno po stronie prywatnych przedsiębiorstw, jak też po stronie publicznej – mowa tu o uniwersytetach, publicznych instytucjach badawczych, inkubatorach czy parkach technologicznych.

Firmy wskazują, że najczęstszym źródłem projektów innowacyjnych jest dla nich własna działalność rozwojowa, w drugiej kolejności otoczenie zewnętrzne, w tym monitoring rynku, czy szkolenia. Stąd też na motywację do podejmowania działalności B+R (ryzykowej ze swojej natury) ma również wpływ jakość dostępnych zasobów ludzkich. W tym zakresie wyzwaniem ciągle pozostaje dostęp do oferty publicznej, czyli tzw. akademików i możliwości skutecznej i efektywnej, bo podporządkowanej dynamice działalności biznesowej, współpracy z uniwersytetami czy publicznymi organizacjami badawczymi.

Na szczęście mamy w Polsce coraz więcej przykładów dobrej współpracy pomiędzy nauką i biznesem oraz odpowiedni system jej wspierania (przykładem programy finansowania oferowane przez NCBiR).

Niezależność pod wspólnym szyldem

URSZULA ŚWIATŁOWSKA

Grupa PSB umiejętnie łączy dbałość o interesy spółki i poszczególnych akcjonariuszy ze wsparciem udzielanym wszystkim swoim partnerom – zarówno firmom budowlanym, jak i klientom indywidualnym.



Co łączy 352 firmy handlowe, które w sumie dysponują 425 składami materiałów budowlanych, ok. 200 sklepami detalicznymi oraz 38 centrami budownictwa? Wspólna marka – Polskie Składy Budowlane. To organizacja niezwykła pod wieloma względami, ale przede wszystkim ze względu na federacyjną strukturę. W jej ramach firmy działają już kilkanaście lat, skutecznie zadając kłam twierdzeniu, że w Polsce stworzenie dobrze prosperującej grupy zakupowo-sprzedażowej jest niemal niemożliwe, bo „zawiść, brak elastyczności i umiejętności grania w zespole...”. Jednak wyniki Grupy pokazują, że można, i że warto. Rok 2014 grupa zamknęła zyskiem netto na poziomie ponad 20 mln zł. To o 37 proc. więcej niż rok wcześniej. W ubiegłym roku Grupa PSB pochwaliła się też, że łączne przychody jej partnerów przekroczyły 6 mld zł, a przychody „Mrówek”, czyli należących do PSB sklepów samoobsługowych „dom i ogród” – 1 mld zł.

Jasne zasady

Ale wróćmy do początku. Dlaczego formuła grupy zakupowo-sprzedażowej? Jak wspomina Bogdan Panhirs, dyrektor Zarządu Grupy PSB, gdy wraz z Mirosławem Lubarskim (obecnie członek Zarządu Grupy PSB) odchodzili w 1998 r. z poprzedniej firmy – Nidy Gips, chcieli przede wszystkim coś „zbudować”. Dlatego zaczęli uważnie obserwować rynek i firmy w Polsce i na świecie. Tak zaczęła wyłaniać się wizja wspólnego przedsięwzięcia. Twórcy grupy przede wszystkim chcieli pomagać dystrybutorom budowlanym. Stworzyć sieć współpracujących hurtowni, w której centrala odpowiadałaby za organizację oraz pomagała w pozyskiwaniu kontaktów. Najprostszym sposobem, aby to osiągnąć było stworzenie grupy zakupowo-sprzedażowej. Jej twórcy inspirowali się funkcjonującymi na Zachodzie rozwiązaniami (np. sposobami organizacji grupy, systemami szkoleń), ale przekładali je na swój język. – Nigdzie nie było idealnych rozwiązań i ani jednej rzeczy nie skopiowaliśmy w 100 procentach – podkreśla Mirosław

Lubarski, członek Zarządu Grupy PSB. W końcu w kwietniu 1998 r. powstała firma Panhirs sp. z o.o. (później zmieniła nazwę na Polskie Składy Budowlane). Zasada funkcjonowania Grupy jest prosta. Wstępując do niej, przedsiębiorstwa wykupują pakiet akcji i w ten sposób stają się jej współwłaścicielami i licencjodawcami logo PSB. Każdy akcjonariusz prowadzi sprzedaż we własnym zakresie i na własny rachunek. Jednak, m.in. polityka zakupów, marketing są wspólne dla wszystkich członków grupy. Już na samym początku funkcjonowania Grupy udziały w niej wykupiło 40 firm – w większości hurtownie – i to one stały się jej załącznikiem. Rok później, gdy firma Panhirs zmieniła nazwę na Polskie Składy Budowlane, jako pierwsza z Europy Środkowo-Wschodniej została przyjęta do Euro-Matu, największej europejskiej organizacji zrzeszającej grupy zakupowe z 18 krajów.

Podejmowanie wyzwań

Twórcy grupy od początku zdawali sobie sprawę z faktu, że wybrana formuła nie należy do najłatwiejszych modeli biznesowych. Z kilku powodów. Pierwszym wyzwaniem było przekonanie do współpracy potencjalnych partnerów, czyli właścicieli istniejących już na lokalnych rynkach hurtowni. – Łatwo nie było – śmieje się Mirosław Lubarski i wspomina: – Do Grupy przyjmujemy lokalnych liderów, a oni są dumni z tego, co osiągnęli

Wraz z rozwojem grupy zwiększały się nie tylko potrzeby finansowe, ale też zaufanie instytucji finansowych. Po czterech latach działalności Grupa rozpoczęła współpracę z mBankiem, wtedy jeszcze BRE Bankiem. Bank dostrzegł potencjał tkwiący w spółce i zaufał jej twórcom.

samodzielnie. Dlatego pokazywaliśmy im, co mogą dzięki nam zyskać. Przekonywaliśmy, że Grupa daje lepsze możliwości marketingowe, lepsze know-how, dostęp do różnych form kredytowania – opowiada. Jednak, choć przedsiębiorcy widzieli wiele korzyści z funkcjonowania w grupie, to bali się oddać niezależność. I na to znalazła się rada – zasada podwójnego logo. Akcjonariusze są zobowiązani do wyeksponowania logo PSB, ale obok niego mogą zamieszczać własny szyld.

Kolejnym wyzwaniem, z którym musieli sobie poradzić twórcy PSB były wspomniane już trudności z pogodzeniem interesów wielu partnerów oraz „narodowy” brak zaufania. Tu dla przezwyciężenia oporów najważniejsze okazały się dwa elementy – elastyczność PSB oraz jasno określone zasady udziału w federacji. – Po pierwsze, stworzyliśmy wzór umowy partnerskiej, w którym jasno określiliśmy zasady współpracy: zarówno rolę centrali, jak i członków grupy. Uwzględniono m.in. to, że grupa zobowiązuje się do pomocy partnerom/akcjonariuszom przy zakupie środków i usług niezbędnych w prowadzeniu hurtowni, ale ma prawo wglądu w dokumentację finansową firmy zrzeszonej w PSB – mówi Mirosław Lubarski. Równie ważną umową jest umowa z dostawcami Grupy, w której ustalono reguły współpracy i rolę Centrali PSB w procesie dystrybucji materiałów na linii producent – placówka handlowa.

– Aby zdobyć zaufanie partnerów konieczna była i jest także umiejętność komunikacji oraz budowanie wiarygodności, potwierdzonej liczbami, które udowadniają, że nasze działania przekładają się na konkretne efekty dla partnerów – tłumaczy Mirosław Lubarski. Dlatego, oprócz budowania stabilnej pozycji na rynku i inwestowania w rozwój, postawiono też na doskonałą komunikację wewnątrz grupy. Przekazywanie informacji – co zostało zrobione, co i komu się udało osiągnąć – pozwalało budować poczucie przynależności do wspólnej organizacji.

Twórcy grupy od początku zdawali sobie sprawę z faktu, że wybrana formuła nie należy do najłatwiejszych modeli biznesowych.

Przewidzieć przyszłość

Każdy przedsiębiorca marzy o kryształowej kuli. Patrząc jedynie na „tu i teraz” nie da się zbudować dobrze prosperującego przedsiębiorstwa. Dlatego jednym z kluczowych założeń PSB jest nieustanny rozwój. Stąd też szukanie nowych kierunków oraz wartych zapełnienia nisz. Obaj twórcy Grupy zgodnie prognozują, że z czasem będzie powstawać coraz mniej nowych mieszkań. Z tego przeświadczenia wynika kierunek rozwoju, która obrała Grupa po 2000 roku.

– Rynek się zmienia i idzie raczej w kierunku modernizacji, przebudów, remontów. Buduje się coraz mniej nowych domów. Tak już jest w Europie Zachodniej i za parę lat u nas będzie podobnie. Będziemy więc iść w kierunku klienta, który będzie remontował, modernizował, zmieniał wyposażenie w starych lokalach – mówi Bogdan Panhirsz. Ten trend przełożył się na decyzję o stworzeniu sieci detalicznej – marketów „Mrówka”. Wszystko zaczęło się w 2002 r. od trwającego kilka lat procesu zdobywania doświadczeń i budowania zespołu. Założenia były podobne, jak w przypadku tworzenia sieci hurtowni. Zaangażowanie lokalnych liderów rynku i skoncentrowanie się na miastach powiatowych.

– Połowa Polaków mieszka w małych miejscowościach. Nawet jeżeli pracują w dużych miastach, to i tak dojeżdżają z sąsiednich miejscowości odległych o kilka, kilkanaście kilometrów. Bazując na tym, że ok. 75 proc. hurtowni zrzeszonych w sieci jest zlokalizowana w miejscowościach powiatowych, stwierdziliśmy, że tu jest potencjał także dla rynku detalicznego – tłumaczy Mirosław Lubarski. Nie oznacza to, że „Mrówek” nie znajdziemy w dużych



Zarząd Grupy PSB (na fot. od lewej):
dyrektor Zarządu Bogdan Panhirsz,
prokurent Edward Derela,
członek Zarządu Mirosław Lubarski

miastach, jednak tu rynek w większości zdominowały największe sieci zachodnich supermarketów budowlanych.

– Na początku strategia rozwoju „Mrówek” szła dość trudno, ponieważ „Mrówka” różni się od hurtowni wieloma rzeczami. Przede wszystkim, jest to obiekt wymagający nakładów kilku milionów złotych i nie każdy przedsiębiorca mógł sobie na to pozwolić. Jednak ostatnie pięć lat to okres dynamicznego rozwoju naszej sieci detalicznej – dodaje. Teraz sieć detaliczna „Mrówek” jest jednym z filarów grupy. Być może staną się nią też centra handlowe dla firm budowlanych – „Profi”. Tak jak „Mrówki” powstały, by pomóc przedsiębiorcom w zaistnieniu na rynku detalicznym, tak „Profi” mają im pomóc wprowadzić nowoczesny sposób zarządzania i „odmłodzić” przedsiębiorstwo. To nowoczesne centra budowlane przezna-

czone głównie dla małych i średnich firm budowlanych oraz inwestorów budujących domy. Ich celem jest sprawna i szeroko rozumiana okołosprzedażowa obsługa zamówień klientów – terenowi przedstawiciele hurtowni, transport materiałów na budowę, strefa somoobsługowa, ekspozycje nowoczesnych technologii, doradztwo przedstawicieli producentów, szkolenia.

– Z czasem formuła prowadzenia hurtowni w sposób intuicyjny, rodzinny się przeżyła. Dziś trzeba prowadzić firmę w sposób menedżerski. My dostrzegliśmy tę potrzebę – mówi Mirosław Lubarski i tłumaczy: – To wymaga restrukturyzacji wewnętrznej. Patrzymy, jakie są bolączki składu, pod każdym względem: zarządczym, finansowym, majątkowym, kadrowym, strategicznym itp. Wybieramy elementy, które trzeba poprawiać, tworzymy wzorce i przekształcamy



hurtownię w placówkę nowej generacji – opisuje proces przekształcania Lubarski.

Wsparcie finansowe

Tak intensywny rozwój nie byłby możliwy bez środków finansowych. I tu przeszkodą okazała się struktura grupy. – Jako struktura centralna nie jesteśmy nastawieni na to, aby zysk był po stronie centrali. Naszym celem jest to, by akcjonariusze uzyskiwali maksymalne marże i zyski. My mamy ich wspierać w tej działalności. Ale przez banki jesteśmy traktowani, jak normalny podmiot handlowy, który musi pokazywać obroty, zysk. Zresztą to był jeden z podstawowych problemów, gdy przekonywaliśmy banki do tego typu formuły. Bo każdej normalnie myślącej osobie wydaje się, że firma jest po to, aby zarabiać pieniądze – wspomina Bogdan Panhirsch.

Na szczęście była to bariera do przejścia. Wraz z rozwojem grupy zwiększały się nie tylko potrzeby finansowe, ale też zaufanie instytucji finansowych. Po czterech latach działalności Grupa rozpoczęła współpracę z mBankiem, wtedy jeszcze BRE Bankiem. Bank dostrzegł potencjał tkwiący w spółce i zaufała jej twórcom. Powód rozpoczęcia współpracy był dość prozaiczny – mBank przygotował bardzo konkurencyjną ofertę. – Współpracujemy już kilkanaście lat. Podjęliśmy tę decyzję ponieważ oferty były bardzo korzystne i łatwo dla nas dostępne. Współpraca odbywa się na wielu polach i korzystamy z szerokiego wachlarza ofert bankowych. Wykorzystujemy kilka produktów: mamy kredyt w rachunku bieżącym, kredyt obrotowy, inwestycyjny, różne odmiany factoringu. mBank sfinansował też naszą bardzo dużą inwestycję w centrum logistyczne, które oddaliśmy do użytku dwa lata temu – mówi Lubarski.

Właściwa perspektywa

Jak wynika z raportu firmy badawczej IBP Research „Rynek dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce” (edycja 2014) Grupa PSB jest liderem rynku w segmencie hurtowni ogólnobudowlanych i sklepów specjalistycznych (20 proc. udziału, bez marketów „Mrówka”). Z kolei wśród supermarketów budowlanych wciąż dominują trzy sieci: Castorama, Leroy Merlin i Obi (łącznie mają ok. 75 proc. udziałów w rynku), pozostałe udziały dzielą między siebie m.in. Bricomarche, Bricoman, Praktiker, „Mrówka”, Merkur Market i Jula. To pokazuje, że w tym segmencie rynku chętnych do udziału jest wielu. Dlatego tak duże znaczenie ma dostrzeganie potrzeb klienta i związanie go ze sklepem. I to jest kolejny istotny krok w rozwoju Grupy PSB. Od początku marka PSB miała być nie tylko dystrybutorem i sprzedawcą materiałów. Miała też edukować i pomagać. Tej idei władze spółki są wierne. Prowadzą programy zarówno dla inwestorów prywatnych (m.in. opracowano poradnik, jak zostać menedżerem własnej budowy) oraz dla firm budowlanych. Od razu założyliśmy,

że jeżeli tworzymy grupę, która ma mieć sporo bardzo różnorodnych podmiotów, ale takich, które na swoich rynkach lokalnych są uznanymi graczami, musimy budować w świadomości masowego klienta markę, która będzie miała tożsamość. My jesteśmy specjalistami od pomocy przy budowie domów. Pod każdym względem – podsumowuje Mirosław Lubarski.

Wyzwanie

Pozyskanie środków na dynamiczny rozwój Grupy

Rozwiązanie

Szeroka i konkurencyjna oferta mBanku

Efekt

Pozycja lidera rynku w swoim segmencie

Andrzej Grabski

DORADCA KLIENTA DS. DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW, ODDZIAŁ KORPORACYJNY mBanku W KIELCACH

Początek współpracy z Grupą PSB SA sięga 2002 roku. Zaczynaliśmy ją z niewielką firmą, podczas gdy teraz jest to największa i najszybciej rozwijająca się sieć hurtowni materiałów budowlanych oraz marketów dom i ogród w Polsce. Przyjęta przez Zarząd strategia i konsekwencja w jej realizacji powoduje, że dynamika z jaką spółka się rozwija jest imponująca. Cieszymy się, że możemy uczestniczyć w tym procesie, a trafność i efekty dotychczasowych decyzji kierownictwa spółki utwierdzają nas w przekonaniu, że mamy do czynienia z profesjonalnym partnerem, z którym warto realizować wspólne cele. Współpraca z takim klientem to sama przyjemność.



Arkadiusz Bruski,
prezes Zarządu Albatros Aluminium

Albatros rozwinął skrzydła

ANNA MARGO

Trzy hale i dwie linie produkcyjne, kolejne w budowie. Przychód w 2014 roku – 80 mln zł. Wartość – 100 mln zł. I pozycja jednego z liderów branży. A to wszystko w zaledwie cztery lata. W przypadku zajmującej się produkcją profili aluminiowych poznańskiej spółki Albatros Aluminium powiedzenie „rozwinąć skrzydła” nabiera wymiernego znaczenia.

– **Dla niektórych to zaledwie cztery lata, dla nas to jednak aż cztery lata.** W dynamicznie rozwijającym się przedsiębiorstwie w ciągu takiego czasu może zmienić się niemal wszystko – właściciel, strategia, profil działalności. Nie ulega wątpliwości, iż każda inwestycja staje się rentowna dopiero po pewnym czasie. Dlatego bardzo zależało nam na dynamicznym starcie produkcji – mówi Arkadiusz Bruski, prezes zarządu Albatros Aluminium Sp. z o.o.

Branża z perspektywami

Firma powstała w 2008 roku jako spółka kapitałowa. – Od kilku lat wspólnicy działali w zespole zajmującym się restrukturyzacją przedsiębiorstw. Kompleksowa analiza rynku pozwoliła nam wytypować branże, które według naszego najlepszego doświadczenia oraz wskaźników gospodarczych posiadały największy potencjał

rynkowy. Po analizie wybór padł na branżę produkcji kształtowników z aluminium. Nie bez znaczenia w tym przypadku był szeroki wachlarz możliwości uzyskania dotacji unijnych – wspomina początki prezes. W 2010 roku spółka zakupiła położoną w specjalnej strefie ekonomicznej nieruchomości w Wałczu. Jak opowiada prezes, działania firmy spotkały się z przychylną postawą miejscowego samorządu, który dążąc do ograniczenia bezrobocia, z aprobatą spoglądał na rozwój inwestycji. Budowa fabryki z zapleczem biurowym została zakończona w grudniu 2010 roku. Pierwszy profil zjechał z taśmy niespełna trzy miesiące później. Od tego czasu obiekt w Wałczu jest rozbudowywany o kolejne linie produkcyjne i sukcesywnie modernizowany o nowe procesy technologiczne. W 2012 roku została uruchomiona obróbka mechaniczna profili, rok później linia do

ich mostkowania. W 2014 roku zbudowano nową halę, ruszyła też druga prasa do wałków w rozmiarze 7 cali.

Niełatwe początki, nowe wyzwania

Oczywiście, jak w przypadku każdej nowej spółki, na początku nie wszystko szło idealnie. Jak mówi Arkadiusz Bruski, firma zetknęła się z typowymi trudnościami dla inwestycji typu greenfield. – Z jednej strony pojawiły się trudności z uzyskaniem finansowania bankowego, bo brakowało nam historii kredytowej. Surowce do produkcji musieliśmy kupować za gotówkę. Wynagrodzenie za sprzedany towar otrzymywaliśmy natomiast niekiedy z 60-dniowym opóźnieniem. Musieliśmy zachować pełną czujność, aby nie utracić płynności finansowej. Drugą trudnością był właściwy dobór kadry wyższego i średniego szczebla. Szczególnie zależało nam na zatrudnieniu pracowników

o możliwie najwyższych kwalifikacjach i doświadczeniu – opowiada. Ale, jak mówi prezes, to normalne. – Początki są zawsze najtrudniejsze, a w biznesie każdy dzień przynosi nowe ryzyko i wyzwania. Dlatego ważne jest, aby decydując się na rozpoczęcie dużego przedsięwzięcia, mieć tego pełną świadomość. Teraz wyzwania są już nieco inne. Mamy sprawdzone zaplecze i doświadczenie. Choć oczywiście każdy dzień to walka o klienta i ciężka praca nad uelastycznieniem oferty oraz dostosowaniem jej do potrzeb rynku – dodaje.

Tajemnica sukcesu

To między innymi takie podejście pozwoliło Albatros Aluminium stać się jedną z najnowocześniejszych tłoczní aluminium w Polsce i jednym z liderów branży produkcji światowej klasy profili z tego materiału. Jej wartość szacuje się na 100 mln zł.

W czym jeszcze w tym przypadku tkwi tajemnica tak szybkiego rozwoju? Według prezesa złożyło się na to kilka czynników.

– Bez innowacyjnego produktu trudno dziś zaistnieć na rynku – to jedno. Ale – i to drugie – ten produkt należy systematycznie rozwijać i dostarczać klientowi wartość dodaną. Nie można tego zrealizować bez nowatorskiej technologii, odpowiedniej kadry pracowniczej oraz właściwego parku maszynowego. Oczywiście na koniec, a właściwie na początku, kluczowe są relacje z klientami – mówi Arkadiusz Bruski.

Istotną rolę miały w tym przypadku także środki z funduszy europejskich, które pozwoliły firmie na wdrożenie nowoczesnych i innowacyjnych technologii oraz umożliwiły skuteczne konkurowanie z czołówką branży produkcji profili aluminiowych.

To nie koniec. – Od początku naczelną zasadą, która nam przyświeca, jest innowacyjność. Bardzo dużą wagę przywiązujemy do prac badawczo-rozwojowych. Uczestniczymy w długofalowych projektach naukowych wspólnie z instytucjami badawczymi i szkołami wyższymi. Staramy się wdrażać rozwiązania pionierskie dla branży profili aluminiowych. Kluczowe znacznie ma



również kwestia transferu i ochrony praw własności intelektualnej przez spółkę – mówi prezes.

Nowoczesne rozwiązania zastosowane w procesie produkcji, w tym wykorzystanie innowacyjnej w skali światowej linii technologicznej oraz stopów lean aluminium pozwoliły na uzyskanie przez Albatros Aluminium statusu beneficjenta funduszy unijnych w ramach działania 4.4 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

Dla środowiska

Bardzo ważna dla Albatros Aluminium jest także idea tzw. polityki środowiskowej, czyli działania w sferze organizacji i zarządzania środowiskowego. Jak zapewnia Arkadiusz Bruski, zarządzanie środowiskowe prowadzone zgodnie z normą ISO 14001:2004 oraz innymi przepisami jest traktowane jako jeden z priorytetów zarządzania firmą. – Systematycznie dokonujemy identyfikacji występujących znaczących aspektów środowiskowych oraz oceny ich parametrów. Parametry te staramy się poprawiać, rokrocznie wyznaczając i realizując adekwatne cele środowiskowe. Naszą dewizą jest harmonijne współistnienie ze środowiskiem oparte na modelu zrównoważonego rozwoju prowadzonego z myślą o przyszłych pokoleniach – mówi prezes.

W czym konkretnie się to przejawia? – M.in. minimalizujemy ilość zanieczyszczeń emitowanych do powietrza i ścieków oraz prowadzimy racjonalną gospodarkę wodą, surowcami, odpadami i energią. W procesie produkcyjnym stosujemy technologie sprawdzone pod względem bezpieczeństwa dla ludzi i środowiska. Podnosimy także kwalifikacje i świadomość ekologiczną pracowników – tłumaczy.

– Niniejsza polityka środowiskowa oraz procedury i instrukcje Zintegrowanego Systemu Zarządzania są znane i stosowane przez wszystkich pracowników firmy. Za realizację niniejszej polityki odpowiedzialny jestem osobiście, deklaruję również zapewnienie zasobów niezbędnych do funkcjonowania Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością i Środowiskiem – zapewnia Arkadiusz Bruski.

Finansowe partnerstwo

Od lutego 2014 roku partnerem w rozwoju Albatros Aluminium jest mBank. Współpraca ta obejmuje finansowanie długoterminowe, obrotowe, gwarancje płatności, rozliczenia zagraniczne, zabezpieczenia ryzyka kursowego oraz towarowego. mBank był głównym finansującym drugą linię produkcyjną. Obecnie mBank współfinansuje третią i czwartą inwestycję, czyli w halę



Od lutego 2014 roku partnerem w rozwoju Albatros Aluminium jest mBank. Współpraca ta obejmuje finansowanie długoterminowe, obrotowe, gwarancje płatności, rozliczenia zagraniczne, zabezpieczenia ryzyka kursowego oraz towarowego.

Krystian Wampach,

STARSZY MENEDŻER DS. BANKOWOŚCI KORPORACYJNEJ, ODDZIAŁ KORPORACYJNY mBanku W POZNANIU

Współpracę z firmą Albatros Aluminium rozpoczęliśmy w lutym 2014 r., odpowiadając na potrzeby klienta związane z realizacją inwestycji, polegającej na budowie drugiej hali produkcyjnej wraz z instalacją drugiej, innowacyjnej tłoczni profili aluminiowych. Obecnie firma realizuje kolejną inwestycję (buduje następną halę wraz z tłocznią), którą również finansujemy. Firma bardzo dynamicznie się rozwija – w 2011 r. rozpoczęła budowę zakładu produkcyjnego na terenie Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Wałczu i w tak krótkim czasie powstały już cztery hale z trzema tłoczniami. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwo bardzo skutecznie wykorzystuje fundusze UE.

Obecnie oprócz typowej obsługi bieżącej oraz kredytów inwestycyjnych, spółka korzysta w mBanku również z limitów na gwarancje, usług faktorinowych oraz transakcji pochodnych i commodities. Cieszymy się, że możemy uczestniczyć w rozwoju spółki, a trafność i efekty dotychczasowych decyzji utwierdzają nas w przekonaniu, że mamy do czynienia z partnerem, z którym warto realizować wspólne cele i jest on profesjonalistą w swej dziedzinie.

produkcyjną i dwie linie do tłoczenia. – mBank jest naszym partnerem strategicznym. Finansuje nasz rozwój długoterminowy oraz krótkoterminowy. Zacieśniamy współpracę i kreujemy wspólnie politykę firmy w zakresie zabezpieczeń ryzyk dla naszego przedsiębiorstwa. Dlatego też określenie „partnerstwo” jest najbardziej trafne dla opisu charakteru naszej współpracy. Perspektywy dalszej współpracy są bardzo obiecujące – mówi prezes.

Rozwój, rozwój, rozwój

Oczywiście mimo już osiągniętej pozycji i niewątpliwych sukcesów firma nie zamierza osiąść na laurach. Plany są konkretne i szeroko zakrojone. – Obecnie spółka kończy inwestycję w postaci trzeciej linii do produkcji paneli Alu-therm. W przyszłym roku, tj. 2016, zostanie zrealizowany kolejny projekt – czwarta linia do tłoczenia. Będzie ona przeznaczona do produkcji profili ze stopów specjalnych. Linia ta będzie ostatnią spodziewaną w bieżącym planie rozwoju. Potencjalne możliwości produkcyjne osiągną dzięki temu 30 tys. ton rocznie – opowiada Arkadiusz Bruski. Jak zdradza prezes, od tego roku firma chce skoncentrować się w większym stopniu na sprzedaży eksportowej i docelowo osiągnąć 35-40-procentowy udział eksportu. W pla-

nach jest także dalsze rozwijanie kompetencji kadry, kolejne inwestycje w dział badań i rozwoju oraz rozwijanie współpracy z jednostkami badawczymi. Co dalej? To na razie tajemnica. Patrząc jednak na tempo, w jakim Albatros Aluminium osiągnął dzisiejszą pozycję czołowego producenta profili aluminiowych, można się spodziewać kolejnych udanych inwestycji. Prezes Arkadiusz Bruski też jest o tym przekonany: – Stawiamy sobie konkretne cele i konsekwentnie dążymy do ich realizacji. Cieszymy się, że nie zmarnowaliśmy ostatnich czterech lat, ale wierzymy, że największy sukces jeszcze przed nami.

Wyzwanie

Budowa nowych zakładów, hal produkcyjnych oraz tłoczni

Rozwiązanie

Finansowanie inwestycji przez mBank

Efekt

Rynkowy sukces jednej z najnowocześniejszych tłoczni aluminium w Polsce

Usługi Banku Powiernika

GRZEGORZ CIEŚLIK

Usługi Banku Powiernika (z ang. Custody Services) na rynku kapitałowym można scharakteryzować w skrócie jako usługi przechowywania, rozliczania i obsługi papierów wartościowych na rzecz ich posiadaczy. To usługi, bez których rynek kapitałowy nie mógłby sprawnie funkcjonować w sferze posttransakcyjnej.

Usługi powiernicze powstały w Stanach Zjednoczonych w wyniku wdrożenia regulacji rynku kapitałowego, dotyczących instytucjonalnego rozdzielenia funkcji podmiotów zawierających transakcje na rzecz klientów, od kwestii rozliczania i przechowywania papierów wartościowych. Idea takiego rozdziału miała na celu zwiększenie bezpieczeństwa aktywów klientów przed nadużyciami związanymi z używaniem przez podmioty zawierające transakcje papierów wartościowych swoich klientów do prowadzenia własnej działalności inwestycyjnej.

Usługi powiernicze są prowadzone przez banki, czyli przez instytucje posiadające określone zasoby kapitałowe, które gwarantują bezpieczne przechowywanie aktywów inwestorów. Równocześnie, regulacje rynku kapitałowego zapewniły segregację aktywów klientów banków od aktywów własnych banków oraz aktywów innych klientów. Ma to fundamentalne znaczenie w sytuacji upadłości podmiotu świadczącego usługi powiernicze. Dzięki separacji aktywów, właściciele papierów wartościowych mają prawnie zagwarantowane wydanie należących do nich aktywów w przypadku upadłości banku. Powstanie usług powierniczych w Polsce było odpowiedzią na zapotrzebowanie

globalnych banków powierniczych, które rozszerzając zakres dostępności o polski rynek kapitałowy dla swoich klientów, musiały nawiązać współpracę z lokalnymi bankami.

Zakres usług powierniczych

Oferta w zakresie usług powierniczych skierowana jest głównie do krajowych i zagranicznych osób prawnych, jak również do krajowych i zagranicznych klientów indywidualnych – osób fizycznych. Klientami banku powierniczego są:

- banki,
- fundusze inwestycyjne,
- fundusze emerytalne,
- firmy ubezpieczeniowe,
- firmy profesjonalnie zajmujące się zarządzaniem aktywami klientów (tzw. asset management),
- brokerzy,
- korporacje,
- międzynarodowe izby rozliczeniowe,
- firmy clearingowe,
- inne podmioty działające na rynku kapitałowym.

Warto zauważyć, że krajowe fundusze emerytalne i inwestycyjne zostały ustawowo zobligowane do korzystania z usług powierniczych świadczonych przez banki – w tym przypadku bank świadczy usługi banku de-

Czy wiesz, że największymi globalnymi bankami powierniczymi są: The Bank of New York Mellon, The Bank of America Merrill Lynch, Citibank, JP Morgan Chase, State Street Bank, Brown Brothers Harriman.

pozytariusza. Z uwagi na charakterystykę działalności funduszy inwestycyjnych i emerytalnych, które inwestują środki pozyskane od swoich klientów, przechowywanie aktywów nabytych za te środki ma fundamentalne znaczenie w kontekście bezpieczeństwa i interesu uczestników tych funduszy.

Usługi powiernicze można podzielić na następujące kategorie:

- przechowywanie papierów wartościowych,
- rozliczanie transakcji papierami wartościowymi,
- obsługa zdarzeń korporacyjnych (tzw. Corporate Actions),
- wypłata pożytków z papierów wartościowych (ang. Income Collection),
- raportowanie, informowanie,
- usługi banku depozytariusza.

Kategoria usług	Zakres usług powierniczych
Przechowywanie papierów wartościowych	• otwarcie i prowadzenie rachunku papierów wartościowych • ewidencja instrumentów finansowych na rachunkach papierów wartościowych w systemach bankowych • segregacja aktywów od aktywów banku i aktywów innych klientów
Rozliczanie transakcji papierami wartościowymi	• działanie na podstawie instrukcji rozliczeniowej klienta • rozliczanie transakcji na zasadzie „dostawa za zapłatę” – ang. Delivery versus Payment (DVP) • nadzór nad przebiegiem rozliczenia transakcji
Obsługa zdarzeń korporacyjnych (ang. Corporate Actions)	• ustalenie praw do dywidendy, odsetek, wykup obligacji • konwersja, asymilacja, split, zmiana wartości nominalnej • emisje nowych akcji z prawem poboru, obsługa wezwań • inne operacje na papierach wartościowych • proxy voting – głosowanie na walnych zgromadzeniach w imieniu klientów • tax reclaim – odzyskiwanie nadpłaconych podatków
Wypłata pożytków z papierów wartościowych (ang. Income Collection)	• obsługa wypłat dywidendy, odsetek od obligacji • obsługa wypłat kwot z tytułu wykupu lub umorzenia • kalkulacja kwot należnego podatku i zapłata podatku • weryfikacja należnych kwot
Raportowanie, informowanie	• potwierdzenie rozliczenia transakcji • wyciągi z rachunku papierów wartościowych i rachunku pieniężnego • dedykowany system mCompany Net z dostępem on-line do rachunku • depesze SWIFT • informacje dotyczące charakterystyki funkcjonowania danego rynku papierów wartościowych • informacje dotyczące papierów wartościowych

Usługi banku depozytariusza

Usługi banku depozytariusza są ściśle powiązane z usługami powierniczymi choć mogą funkcjonować niezależnie. Usługi te są skierowane do funduszy inwestycyjnych i emerytalnych, które ustawowo są zobligowane do posiadania banku depozytariusza, o czym była mowa powyżej. Chodzi tu głównie o kontrolę wyceny aktywów oraz prowadzenie rejestru aktywów.

Zakres usług banku depozytariusza to:

- prowadzenie rejestru aktywów funduszu zapisywanych na właściwych rachunkach oraz przechowywanych przez depozytariusza i inne podmioty na mocy odrębnych przepisów lub na podstawie umów

zawartych na polecenie funduszu, w tym z bankami lub instytucjami finansowymi, które mają siedzibę poza obszarem Rzeczypospolitej Polskiej, a także bezpieczne przechowywanie tych aktywów,

- zapewnienie, aby nabywanie i odkupywanie jednostek uczestnictwa odbywało się zgodnie z przepisami prawa i statutem,
- zapewnienie, aby rozliczenie umów dotyczących aktywów funduszu oraz rozliczenie z uczestnikami funduszu następowało bez nieuzasadnionego opóźnienia,
- zapewnienie, aby wartość aktywów netto funduszu i wartość jednostki uczestnictwa była obliczana zgodnie z przepisami prawa i statutem,

Czy wiesz, że około 80 proc. wszystkich papierów wartościowych zdeponowanych w Krajowym Depozycie Papierów Wartościowych przechowywana jest na kontach banków.

- zapewnienie, aby dochody funduszu były wykorzystywane zgodnie z przepisami prawa i statutem,
- wykonywanie poleceń funduszu, chyba że są sprzeczne z prawem lub statutem, lub zagrażają bezpieczeństwu przechowywanych aktywów.

Ponadto, w zakres usług banku depozytariusza wchodzi wszelkie czynności przypisane do działań banku powiernika.

Reasumując, poza generalną korzyścią związaną z wyborem banku powierniczego, jaką jest bezpieczeństwo przechowywania aktywów klientów, jedną z podstawowych zalet jest posiadanie jednego pośrednika niezależnie od miejsca nabywania i istnienia papierów wartościowych. Banki powiernicze oprócz rozliczeń na rynku lokalnym posiadają także dostęp do rozliczeń na rynkach zagranicznych poprzez izby depozytowo-rozliczeniowe, lokalnych pośredników lub poprzez bezpośredni dostęp do systemów depozytowo-rozliczeniowych.

Dzięki temu klienci posiadają informacje o wszystkich posiadanych aktywach od jednego podmiotu. Rozwój technologiczny pozwala na raportowanie stanu składników w ramach bankowości elektronicznej, a wymiana danych może następować bezpośrednio pomiędzy systemami księgowymi i transakcyjnymi a systemami banku. Posiadanie jednego banku powiernika w żadnym stopniu nie ogranicza działalności inwestycyjnej klienta, ponieważ może on zawierać transakcje przez wielu pośredników i rozliczać je w ramach jednego rachunku papierów wartościowych (tzw. odmiejscowienie rachunku).

mBank Hipoteczny sponsorem tytularnym Turnieju Tenisa i Golfa Eurobuild CEE

EWA RATHE

19 czerwca 2015 roku w Klubie Tenisowym WTS DeSki w Warszawie oraz w First Warsaw Golf & Country Club w Rajszewie przedstawiciele rynku nieruchomości walczyli o zwycięstwo w 10. Turnieju Tenisa i Golfa Eurobuild CEE.

mBank Hipoteczny został Sponsorem Tytularnym Turnieju, a umowa sponsoringowa została zawarta na 3 lata (2015-2016). Organizowane przez Eurobuild amatorskie turnieje mają już wieloletnią tradycję i skupiają co roku rzeszę miłośników tych sportów, wśród których znajdują się deweloperzy, agenci nieruchomości, inwestorzy oraz przedstawiciele środowisk związanych z branżą nieruchomości.

Głównym celem dorocznych turniejów jest integracja środowiska rynku nieruchomości oraz innych sektorów biznesu. Jak zwykle uczestnikom turnieju towarzyszyła zdrowa, sportowa rywalizacja i fantastyczna zabawa, która wieczorem przeniosła się do warszawskiej restauracji Boathouse, gdzie podczas uroczystej Gali zwycięzcom wręczono statuetki i nagrody.



Nowa aplikacja dla firm – Smart Data do zarządzania wydatkami

JUSTYNA BARAN

Jesienią tego roku mBank, we współpracy z organizacją MasterCard, udostępni innowacyjne rozwiązanie sprawozdawcze, wspierające przedsiębiorstwa w zarządzaniu informacją na temat transakcji kartowych. Aplikacja będzie oferowana klientom korporacyjnym, posiadającym karty obciążeniowe (karty charge) MasterCard.

Aplikacja umożliwi wielopoziomowe raportowanie oraz szerszy dostęp do danych dotyczących transakcji, dzięki dodatkowym informacjom dostarczonym przez sieci współpracujące z MasterCard. Smart Data ułatwi klientom przygotowywanie raportów na temat wydatków w firmie, co może być przydatne w negocjowaniu zniżek u dostawców.

Do aplikacji – obsługiwanej w jednym z 22 języków – będzie miał dostęp każdy użytkownik karty charge w firmie, która podpisze z mBankiem umowę na oferowanie usługi. Zaletą aplikacji jest możliwość logowania się jako użytkownik karty do podglądu płatności, zrealizowanych kar-

tami MasterCard. Dodatkowo po zalogowaniu przy użyciu jednego loginu i hasła (w zależności od funkcji jaką w firmie pełni pracownik) można prześledzić własne operacje kartowe.

Z kolei logując się jako osoba decyzyjna, zarządzająca swoim zespołem, uzyska się wgląd w transakcje pracowników. Dzięki szybkiemu dostępowi do transakcji kartowych Smart Data daje firmom większe bezpieczeństwo przy zarządzaniu wydatkami firmy. Użytkownicy kart nie muszą czekać do końca okresu rozliczeniowego, aby sprawdzić swoje transakcje na wy ciągu – w aplikacji są one prezentowane zaraz po zaksięgowaniu.

Aplikację Smart Data firma będzie mogła wykorzystywać również do rozliczania wydatków związanych z delegacjami pracowników. Nowatorskie rozwiązanie umożliwia wprowadzanie operacji gotówkowych do aplikacji, dzięki temu osoby zarządzające w firmie mogą mieć pełny podgląd wydatków ponoszonych w czasie delegacji. Cechą wyróżniającą tę aplikację jest też możliwość skorzystania z ogromnej ilości raportów oraz samodzielnego ich kreowania.

[Dostępna będzie także mobilna wersja aplikacji.](#)

Wsparcie na inwestycje w sektorze przetwórstwa produktów rolnych

EWA BOJAŃCZYK, WICEDYREKTOR DS. UE, mBank

JAN GARGÓL, DYREKTOR DEPARTAMENTU ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH, EURO INVEST GROUP

Pod koniec 2015 r. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR) planuje rozpoczęcie naboru wniosków w ramach działania 4.2 „Wsparcie inwestycji w przetwarzanie produktów rolnych, obrót nimi lub ich rozwój” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-20 (dz.4.2 PROW). Jest to kontynuacja wsparcia znanego z PROW 2007-13 dz.123 „Zwiększanie wartości dodanej podstawowej produkcji rolnej i leśnej”. Obecnie o wsparcie mogą ubiegać się: podmioty z sektora MSP w rozumieniu zalecenia Komisji nr 361/2003 z 6.05.2003 r., w tym związki grup producentów rolnych lub zrzeszenia organizacji producentów. Nowością są rolnicy, domownicy lub małżonkowie rolnika, rozpoczynający działalność w zakresie przetwórstwa produktów rolnych.

Przetwórstwo produktów rolnych może dotyczyć: mięsa, mleka, owoców, warzyw, olejów i tłuszczów, roślin na cele energetyczne, przemiału zbóż oraz produkcji paszy i karmy. Dodatkowo wsparcie będzie dostępne dla podmiotów z branży handlu hurtowego: zbożami, mięsem, owocami, warzywami, kwiatami, mlekiem i wyrobami mleczarskimi oraz podmiotów, które przechowują produkty rolne w chłodniach/mroźniach. Istotne jest, aby produkt rolny po przetworzeniu nadal był produktem rolnym objętym załącznikiem I Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej (Zał. I TFUE). Wsparcie ma poprawić pozycję konkurencyjną istniejących firm i wspomóc rozpoczęcie przetwórstwa produktów rolnych przez rolników, domowników lub małżonków rolnika. Powinno również ustabilizować zbyt produktów rolnych poprzez wymóg zakupu min. 50 proc. całkowitej ilości surowca, w oparciu o 3-letnie umowy długoterminowe. Maksymalny poziom dofinansowania w dz.4.2 PROW uzależniony jest od wielko-

ści wnioskodawcy. Na 3 mln zł mogą liczyć podmioty MSP, 15 mln zł – związki grup producentów rolnych i 300 tys. zł – rolnicy rozpoczynający działalność przetwórczą. Wydatki mogą obejmować koszty budowy lub modernizacji zakładów przetwórstwa produktów rolnych lub infrastruktury handlu hurtowego produktami rolnymi. W przypadku rolnika rozpoczynającego działalność przetwórczą – koszty projektów związanych ze sprzedażą detaliczną. Dla wszystkich typów projektów dostępne są również koszty ogólne – max. 10 proc. łącznych kosztów kwalifikowanych (t.k.k.) obejmujące m.in. koszty przygotowania dokumentacji technicznej (kosztorysów, projektów architektonicznych, budowlanych), biznesplanów (do 50 tys. zł w przypadku firm lub do 5 tys. zł rolników) i nadzoru inwestorskiego. Łącznie dofinansowanie nie może przekroczyć 50 proc. t.k.k. Budżet dz.4.2 PROW wynosi 693 mln euro. Obecne środki, to niewiele ponad 77 proc. puli poprzedniego okresu programowania. Warto zatem sięgnąć po nie już w ramach

pierwszego naboru wniosków. Porównanie zasad finansowania pierwotnego przetwórstwa produktów rolnych w ramach PROW w latach 2007-13 oraz 2014-20 – patrz tabela na str. 27.

NOWOŚĆ – wsparcie na rzecz innowacji dla MSP i dużych firm

Wpisując się w ogólne założenia Strategii EUROPA 2020, ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich, przewidziane zostało również wsparcie na rzecz rozwoju nowych produktów, praktyk, procesów i technologii w sektorze rolno-spożywczym poprzez współpracę w ramach grup operacyjnych na rzecz innowacji (EPI). Nowe działanie 16.14.1. PROW 2014-20 ma na celu integrację podmiotów łańcucha żywnościowego i zwiększenie bezpośredniej współpracy producentów rolnych, przedsiębiorstw, sektora nauki i podmiotów współpracujących. Grupa operacyjna EPI ma inicjować, animować, upowszechniać i popularyzować innowacyjne inwestycje dotyczące rozwoju,



przetwarzania, wprowadzania do obrotu produktów rolnych objętych Zał. I TFUE. Resultatem procesu produkcyjnego musi być produkt objęty tym załącznikiem.

W składzie grupy muszą być co najmniej dwa różne podmioty należące do różnych kategorii:

- rolników lub grupy rolników, posiadaczy lasów, naukowców, instytutów lub jednostek naukowych, uczelni, przedsiębiorstw sektora rolnego lub spożywczego, w tym usług gastronomicznych, przedsiębiorstw działających na rzecz sektora rolnego i spożywczego
- podmioty doradcze, konsumenci i ich organizacje, organizacje branżowe i międzybranżowe działające w obrębie łańcucha żywnościowego, jednostki samorządu terytorialnego.

W ramach dz.16.14.1 PROW można uzyskać wsparcie na:

- koszty ogólne związane z utworzeniem i funkcjonowaniem grupy operacyjnej,

- badania stosowane i prace rozwojowe dotyczące rozwoju nowych produktów, procesów i technologii w sektorach rolnym, spożywczym i leśnym,
- wdrożenie do praktyki rozwiązań uzyskanych w wyniku realizacji operacji.

Zgodnie z projektem Rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi ws. warunków i trybu przyznawania oraz wypłaty pomocy finansowej w ramach tego działania, koszty ogólne mogą być dofinansowane w 100 proc. i nie mogą stanowić więcej niż 20 proc. k.k. (max. 2 mln zł). Koszty prac badawczych mogą zostać zrefundowane w 90 proc. (nie mogą przekroczyć 30 proc. k.k.), a koszty inwestycyjne, w tym budowlane, zakupu maszyn nie mogą przekroczyć 50 proc. Na koszty bezpośrednie inwestycji i prac B+R można otrzymać 10 mln zł.

Budżet dz.16.14.1 PROW wynosi 58 mln euro. Pierwszy nabór wniosków planowany jest w pierwszej połowie 2016 roku.

Montaże finansowe

Inwestycje w ramach dz.4.2 PROW z udziałem środków własnych, kredytu, pożyczek, mogą być realizowane w jednym lub kilku etapach. W przypadku inwestycji jednoetapowej, realizacja nie może trwać dłużej niż 24 miesiące od podpisania umowy o dofinansowanie z ARIMR. W przypadku 2 do 4 etapów, inwestycja musi być zrealizowana w ciągu 36 miesięcy. Inwestycja w ramach dz.16.14.1 PROW musi być zrealizowana w ciągu 36 miesięcy, a w szczególnie uzasadnionych przypadkach – max. 84 miesiące od podpisania umowy o dofinansowanie z Agencją Rynku Rolnego. Do tego zgodnie z projektem rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi dla tego działania, projekt może mieć max. 10 etapów, a w przypadku, gdy wsparcie nie przekracza 1 mln zł – max. w 2 etapach. Początek inwestycji może nastąpić po złożeniu wniosku o dofinansowanie. Zakończenie realizacji powinno nastąpić nie później niż do 30 czerwca 2023 r.

Jeżeli zakup rzeczy w ramach projektu ma być przedmiotem leasingu, to realizacja nie powinna przekroczyć 60 miesięcy (max. 5 etapów – dz.4.2 lub max. 10 etapów – dz.16.14.1 PROW).

Standardowym zabezpieczeniem należącego wykonania umowy będzie weksel niezupełny (in blanco) wraz z deklaracją wekslową sporządzony na formularzu ARiMR. Dodatkowo, w przypadku projektów wieloetapowych – gwarancja bankowa lub ubezpieczeniowa.

W obu działaniach PROW wypłata dofinansowania będzie możliwa w trybie refundacyjnym lub mieszanym z udziałem zaliczki. Wypłata zaliczki (max. 50 proc. kwoty dotacji), wymaga ustanowienia gwarancji bankowej lub równoważnej na 100 proc. kwoty zaliczki. Zabezpieczenie musi obejmować okres od zawarcia umowy o dofinansowanie do dnia złożenia wniosku o płatność, wydłużony o okres rozliczania zaliczki – 4 miesiące. Zaliczka będzie przekazywana wyłącznie na wydzielone rachunki bankowe do obsługi płatności zaliczkowych. Zatem w kalkulacji całkowitych kosztów należy pamiętać również o kosztach niekwalifikowanych ustanowienia ewentualnych ww. zabezpieczeń.

Potwierdzeniem źródeł finansowania inwestycji może być promesa kredytowa, promesa leasingu lub kopia umowy kredytowej, umowy leasingowej. Klienci mBanku mogą skorzystać z możliwości sfinansowania inwestycji z udziałem kredytu inwestycyjnego UE. W strukturze umowy kredytu UE są:

- kredyt krótkoterminowy do wysokości kwoty dotacji, wypłacanej w trybie refundacyjnym – zwany „częścią pomostową”,
 - kredyt długoterminowy na pozostałe koszty kwalifikowane i niekwalifikowane – tzw. część inwestycyjną,
 - cesja należności z tytułu dotacji – forma zabezpieczenia kredytu pomostowego.
- Istnieje możliwość różnych wariantów montażu finansowych z udziałem kredytu UE, łączących część pomostową i inwestycyjną. W miarę dostępności środków w ramach

linii Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI), istnieje dodatkowo możliwość obniżenia marży odsetkowej o 0,4 p.p. rocznie. Korzyści z wykorzystania kredytu UE to również wydzielone rachunki dla wpływów z tytułu dofinansowania (tak płatności zaliczkowej, jak i refundacji), które zapewniają prawidłową ewidencję wpływów i rozliczenie projektu.

Przykład

Zakład przetwórstwa warzyw (sp. z o.o.): ogórków, papryki, buraków (PKD 10.39.Z), będący średnim przedsiębiorstwem planuje zakup maszyn i urządzeń do konserwowania warzyw oraz modernizację i rozbudowę magazynu w ramach dz.4.2 PROW.

Koszty netto inwestycji obejmują:

- 1/** zakup i montaż kralownicy wiórkującej – 110 tys. zł
- 2/** zakup i montaż etykieciarki – 90 tys. zł
- 3/** rozbudowę budynku magazynu wyrobów gotowych (przetworzonych warzyw w opakowaniach szklanych) wraz z zakupem wyposażenia (regały magazynowe) – 1,1 mln zł
- 4/** zakup 2 wózków widłowych służących gospodarce magazynowej – 200 tys. zł
- 5/** zakup samochodu dostawczego do przewożenia wyrobów gotowych – 140 tys. zł
- 6/** opracowanie projektu budowlanego budynku magazynowego, kosztorysu inwestorskiego, przygotowanie biznesplanu – łącznie 60 tys. zł

Całkowita wartość inwestycji netto: 1,7 mln zł

Łączne koszty kwalifikowane netto (poz.1-3, 6): 1,36 mln zł

Zakup środków transportu w ramach PROW 2014-20 nie jest kosztem kwalifikowanym. Kwota wsparcia w ramach dz.4.2 wyniesie 680 tys. zł (50 proc. t.k.k).

Ponieważ zakup środków transportu (poz.4-5) nie jest kosztem kwalifikowanym, może zostać sfinansowany z udziałem leasingu. Struktura finansowania w wariantie refundacyjnym z udziałem kredytu UE, przy założeniu wkładu własnego na poziomie



20 proc. kwoty netto inwestycji, obejmie:

a/ część pomostową: 680 tys. zł

b/ część inwestycyjną: 400 tys. zł

c/ cesję należności do części pomostowej: 680 tys. zł

Łączna kwota kredytu UE w wariantie refundacyjnym wyniesie 1,08 mln zł.

W przypadku jednorazowej płatności zaliczkowej na poziomie 50 proc. (340 tys. zł), kwota kredytu UE wyniesie 740 tys. zł, w tym część pomostowa i cesji należności zmniejszone zostaną do 340 tys. zł. Należy jednak pamiętać o ew. dodatkowych kosztach związanych z koniecznością przedstawienia gwarancji zwrotu zaliczki (100 proc. wartości zaliczki).

W przypadku dostępności środków w ramach linii EBI, możliwe będzie obniżenie marży odsetkowej o 0,4 p.p. rocznie dla części inwestycyjnej (tak w wariantie refundacyjnym, jak i zaliczkowym).

W celu prawidłowego udokumentowania źródeł finansowania planowanych inwestycji zapraszamy do kontaktów z przedstawicielami mBanku lub pracownikami mLeasing (mleasing.pl), którzy pomogą dobrać najkorzystniejsze rozwiązanie dla planowanych inwestycji. W przypadku pomocy w przygotowaniu dokumentacji aplikacyjnej, biznesplanu z Euro Invest Group (www.eig.net.pl).

	dz. 123 PROW 2007-13	dz. 4.2 PROW 2014-20
Beneficjent	• MSP wg Zalecenia Komisji 2003/361/WE • pośrednie / „średnio duże” wg art. 28 ust.3 Rozp. Rady WE 1698/2005	• MSP wg Zalecenia Komisji 2003/361/WE, w tym: – związku grup producentów rolnych lub zrzeszeń organizacji producentów wg ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach lub Rozp. PE i Rady (UE) nr 1308/2013 z 17.12.13 – rolnik, domownik lub małżonek rolnika podlegający ubezpieczeniu KRUS, rozpoczynający działalność w zakresie przetwórstwa produktów rolnych
Koszty kwalifikowane	• budowa, rozbudowa, nadbudowa, przebudowa lub remont połączony z modernizacją niezbędnych do wdrożenia inwestycji w zakresie zakupu maszyn i urządzeń, w tym: – budynków i budowli wykorzystywanych do produkcji, magazynowania, handlu hurtowego lub kontroli laboratoryjnej produktów rolnych (obiektów podstawowych) – budynków i budowli infrastruktury technicznej związanych z użytkowaniem obiektów podstawowych (innych niż związanych z ochroną środowiska, związanych z ochroną środowiska i przeciwdziałaniem zmianom klimatu, np. kotłowni, oczyszczalni ścieków wraz z kanalizacją i obiektów wykorzystywanych do produkcji biogazu, zbiorniki na ścieki przemysłowe, termomodernizacja budynków, instalacje ogniw fotowoltaicznych) – pomieszczeń higieniczno-sanitarnych w rozumieniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 26.09.1997 r. ws ogólnych przepisów BHP (Dz.U. z 2003 r. Nr 169, poz.1650, z późn. zm) – pomieszczeń administracyjnych stanowiących integralną część obiektów podstawowych w części nieprzekraczającej 10% całkowitej powierzchni tych obiektów • zakup (wraz z instalacją) lub leasing zakończony przeniesieniem prawa własności – maszyny lub urządzeń do przetwarzania, magazynowania lub przygotowania produktów rolnych do sprzedaży – aparatury pomiarowej, kontrolnej oraz sprzętu do sterowania procesem produkcji lub magazynowania – oprogramowanie do zarządzania przedsiębiorstwem lub sterowania procesem produkcji lub magazynowania • wdrożenie systemów zarządzania jakością – rat zapłaconych z tytułu wykonania umowy leasingu, nieprzekraczających ceny netto nabycia maszyn lub urządzeń lub aparatury kontrolno-pomiarowej, sprzętu do sterowania procesem produkcji, magazynowania, jeżeli przeniesienie własności tych rzeczy na beneficjenta nastąpi w okresie realizacji projektu, nie później niż do dnia złożenia wniosku o płatność ostateczną	brak
Koszty ogólne – przygotowanie BP	• do 50 tys. PLN – dla projektów <10 mln PLN • do 100 tys. PLN – dla projektów >10 mln PLN	• do 50 tys. PLN – dla MSP, związki grup producentów • do 5 tys. PLN – dla rolników
Długość umów długoterminowych na zakup surowców do produkcji nabywanych od producentów rolnych, grup/związków producentów rolnych, podmiotów wstępnie przetwarzających produkty rolne	min. 12 m-cy	min. 36 m-cy
Forma płatności	refundacja / zaliczka (warunkiem wypłaty zaliczki – gwarancja bankowa lub równoważna na kwotę 110% kwoty zaliczki)	refundacja / zaliczka (warunkiem wypłaty zaliczki – gwarancja bankowa lub równoważna na kwotę 100% kwoty zaliczki)
Poziom dofinansowania	• 25% t.k.k. – „pośrednie” • 40% t.k.k. – MSP • 50% t.k.k. – MSP zaopatrujące się w surowiec od grup producentów rolnych / wstępnie uznanych grup producentów rolnych, podmioty przetwarzające rośliny na produkty, które są wykorzystywane na cele energetyczne	• 50% t.k.k
Wysokość pomocy	20 mln PLN	• 3 mln PLN – MSP • 15 mln PLN – związki grup producentów lub zrzeszeń organizacji producentów • 300 tys. PLN – rolnik
Liczba etapów	1-4 etapów (dla leasingu max. 10) – max. 2 etapy (dotacja <10 mln PLN) – >2 etapy (dotacja ≥10 mln PLN)	1-4 etapów (dla leasingu max. 5) – max. 2 etapy (dotacja <3 mln PLN) – >2 etapy (dotacja ≥3 mln PLN)
Zakończenie realizacji projektu	30.09.2015	30.06.2023
Budżet	879 mln EUR	693 mln EUR

Biopaliwa – odliczanie do roku 2020

MACIEJ NAŁĘCZ

Pytanie – który kraj narzuca obecnie ostrzejsze normy udziału biopaliw w transporcie od Unii Europejskiej? Na przykład Brazylia albo Chiny. Branża biopaliw przeżywa na świecie dynamiczny rozwój wywołany przez utrzymujące się przez lata wysokie ceny ropy, zwiększanie samowystarczalności energetycznej i ochronę środowiska. Niemal wszystkie państwa, posiadające w tym obszarze regulacje lub cele na przyszłe lata, zamierzają zwiększać udział biopaliw w energii konsumowanej w swoich gospodarkach. Z dużym prawdopodobieństwem możemy stwierdzić, że mamy do czynienia z efektem kuli śnieżnej, jednak tempo w jakim będzie ona rosta zależy od wielu czynników.

Skąd te regulacje

Rozwój branży biopaliw w Polsce zawdzięczamy unijnej dyrektywie z 2003 r. w sprawie wspierania użycia w transporcie biopaliw lub innych paliw odnawialnych. Wymogi Komisji Europejskiej realizuje Ministerstwo Gospodarki poprzez Narodowy Cel Wskaźnikowy (NCW). Określa w nim udział biokomponentów w paliwach spalanych w transporcie na dany rok – do 2016 r. wynosi on 7,1 proc. (z państw europejskich wyższy ma tylko Francja – 7,57 proc.), od 2017 r. będzie on wzrastał o 0,7 p.p. rocznie, aż osiągnie cel KE równy 10 proc. w 2020 r. Jak przekłada się to na funkcjonowanie branży paliwowej?

Przedsiębiorstwa z branży paliwowej mogą realizować NCW poprzez dodawanie biokomponentów do paliw – jeszcze w zeszłym roku maksymalny dopuszczalny poziom wynosił 5 proc. bioetanolu dla benzyn silnikowych (paliwo E5) i 7 proc. estrów metylowych dla oleju napędowego (B7). Obecnie można także sprzedawać paliwo E10, które przez większy dodatek biokomponentu ułatwia wypełnienie NCW. Ponieważ może ono powodować problemy w starszych silnikach wprowadzono okres przejściowy do 2020 r., w którym E10 i E5 będą oferowane równolegle. Obecnie już 30 proc. aut może bezpiecznie korzystać z nowego paliwa.

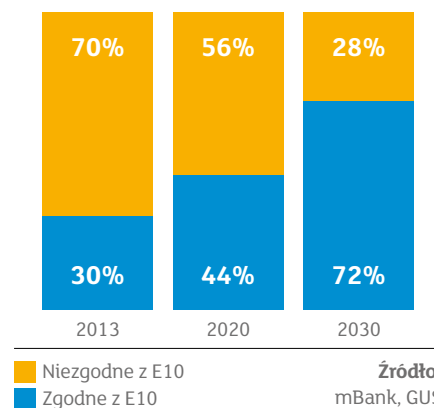
Szacujemy, że do 2020 r. ich liczba wzrośnie niemal o 50 proc., zaś w 2030 r. będzie to już prawie 75 proc. wszystkich pojazdów samochodowych. Jest to przybliżony szacunek, gdyż wiele osób nie wyrejestrowuje starych pojazdów, przez co ich udział jest większy niż w rzeczywistości. Dynamicznie rośnie także sprzedaż nowych samochodów, co dodatkowo zwiększy chłonność rynku na bioetanol.

Estry metylowe mogą funkcjonować nie tylko jako biokomponent, ale także jako biopaliwo B100 (100-proc. udział biokomponentu). Dzięki jego sprzedaży podmioty realizujące NCW mogą osiągać wyższy udział biokomponentów, niż wynikający z samego ich mieszania z tradycyjnym paliwem, który typowo wynosi ok. 5,6-5,8 proc. Rynek na to paliwo jest ograniczony do pojazdów z przystosowanym silnikiem, przez co trudno było osiągnąć wynik NCW powyżej 6,2 proc. W związku z tym w 2012 r. wprowadzono możliwość redukcji NCW dla podmiotów, które min. 70 proc. biokomponentów zakupiły u wytwórców z UE, lub państw objętych EFTA, posiadających odpowiednie certyfikaty.

W rzepaku siła

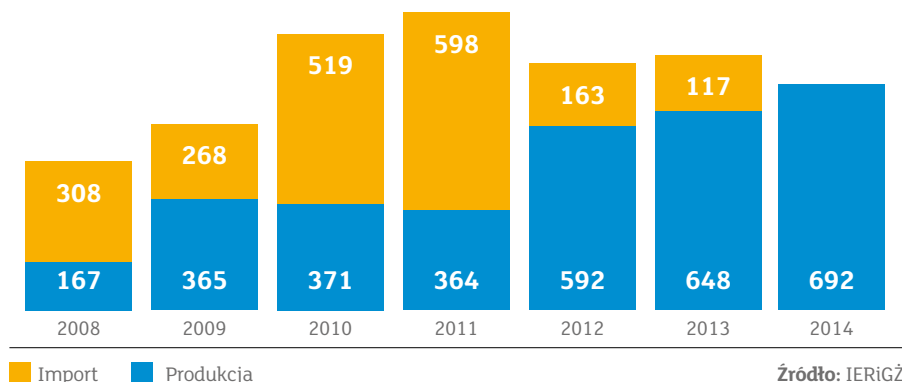
Wprowadzenie możliwości redukcji NCW zmniejszyło poziom wykorzystania paliw

Park samochodowy wg udziału pojazdów zgodnych z paliwem E10



odnawialnych, ale jednocześnie pobudziło krajowy rynek wytwórców. W Polsce najłatwiej jest udokumentować pochodzenie polskich biokomponentów, przez co ich produkcja wzrosła między 2011 a 2014 r. o 68 proc., przy czym produkcja estrów metylowych wzrosła aż o 90 proc. Wynika to ze struktury konsumpcji paliw w polskim (jak i europejskim) transporcie, gdzie spala się głównie ON. Kluczowym surowcem do wytwarzania estrów jest olej rzepakowy, stanowiący bazę 90 proc. produkcji. Powierzchnia upraw pod rzepak rośnie od 2010 r. w średnim rocznym tempie 3 proc. (choć podlega znacznym wahaniom),

Struktura podaży estrów metylowych (tys. t)



Polska jest trzecim producentem rzepaku w Europie, zaś sektor biopaliw zużywa już dwukrotnie więcej oleju rzepakowego niż sektor spożywczy.

Obecnie niemal cała produkcja jest kierowana na rynek wewnętrzny, ale rozwija się także eksport polskich biokomponentów. Ceny rzepaku na rynku krajowym utrzymują się na niższym poziomie niż na giełdzie w Rotterdamie, która stanowi punkt odniesienia dla rynku europejskiego. Średnia różnica to ok. 40 euro/t, co daje przewagę kosztową krajowym wytwórcom.

Pytanie o biopaliwa II generacji

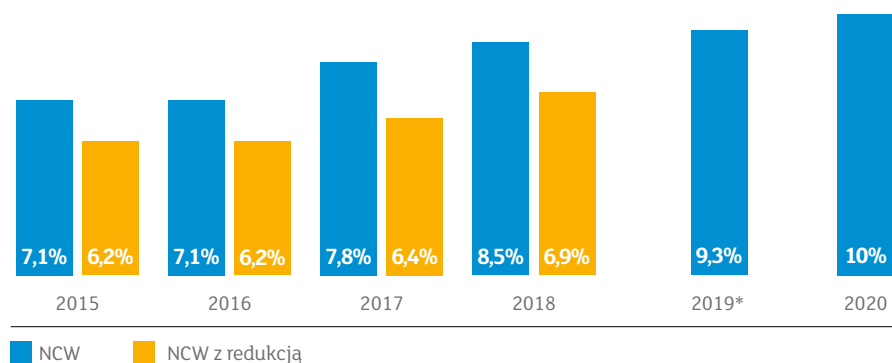
Komisja Europejska, obok celu 10 proc. udziału biopaliw w transporcie, nałożyła ograniczenie 7 proc. udziału biopaliw I generacji ponieważ do ich produkcji wykorzystuje się surowce spożywcze, istnieje też ryzyko przekształcania terenów o wysokiej bioróżnorodności na cele upraw roślin do produkcji biokomponentów. Pozostałą część celu mają stanowić biopaliwa II generacji pozbawione powyższych wad. Dodatkowo cechuje je wyższa redukcja emisji CO₂ względem ich kopalnych odpowiedników, przez co docelowo miałyby zastąpić biopaliwa I generacji.

Barierą dla ich rozwoju na polskim rynku pozostają regulacje. Obecna definicja biopaliw zostanie rozszerzona na początku

2016 r., przy czym paleta dostępnych technologii będzie wąska, zaś obecne instalacje z rzepaku wciąż pozostaną konkurencyjne przy dużej skali produkcji i wykorzystaniu nowoczesnych technologii.

Pewnym jest, że do 2020 r. będzie rosło zapotrzebowanie na biopaliwa – gwarantują to wymogi KE. Polskie uwarunkowania klimatyczne i rozwój sektora rolnego powodują, że kluczową rolę w wypełnianiu NCW będą miały biopaliwa I generacji produkowane z rzepaku, zaś 7-proc. ograniczenie KE wciąż pozostawia przestrzeń do wzrostu na polskim rynku. Rozwój biopaliw II generacji będzie w Polsce procesem długotrwałym, a ich udział w realizacji NCW będzie stopniowo, brakuje obecnie przesłanek do stwierdzenia, iż mogłyby one całkowicie zastąpić na polskim rynku paliwa na bazie rzepaku. Szansą dla firm paliwowych będzie rosnący udział aut przystosowanych do paliwa E10, co ułatwi realizację NCW i pobudzi popyt na bioetanol.

Narodowy Cel Wskaźnikowy



*Wykres obrazuje dochodzenie do wyznaczonego przez KE celu 10-proc. udziału biokomponentów w paliwie wykorzystanym w transporcie. Zarówno poziom NCW jak i współczynnika redukcyjnego na 2019 r. nie zostały jeszcze ogłoszone, dlatego też obecne na wykresie 9,3 proc. jest jedynie wielkością szacunkową. Ponieważ każde państwo indywidualnie ustala ścieżkę dochodzenia do 10 proc. możliwe jest, że w 2019 r. poziom ten pozostanie bez zmian wobec 2018 r.

Rodzicu, zadbaj o to, by Twoje dziecko uczyło się matematyki

KINGA WOJCIECHOWSKA-RULKA

Na zlecenie Fundacji mBanku Instytut Badań Rynkowych i Społecznych sprawdził, jaki stosunek do matematyki mają Polacy oraz które czynniki w procesie edukacji uważamy za najważniejsze¹.

Polacy lubią matematykę – 60,3 proc. z nas z sympatią wspomina szkolne lekcje. Sądzimy też, że doskonale opanowaliśmy ten przedmiot: ponad połowa (50,6 proc.) badanych ocenia swoje zdolności matematyczne na piątkę. Niestety, nie znajduje to potwierdzenia w wynikach egzaminów kończących kolejne etapy edukacji szkolnej. Z danych Centralnej Komisji Egzaminacyjnej², dotyczących tegorocznych wyników egzaminów dojrzałości z matematyki, wynika, że aż 18 proc. uczniów zdających nową maturę i prawie co trzeci zdający „starą” maturę nie poradził sobie z zadaniami na poziomie podstawowym...

...a to może wpłynąć na nasze życie zawodowe

Aż 71,7 proc. respondentów przyznaje, że matematyka pozytywnie wpłynęła na ich życie zawodowe. W naukę przedmiotu jednak nie inwestujemy. Wyniki ubiegłorocznej edycji badania ManpowerGroup „Niedobór talentów”³ pokazują, że od trzech lat zawód inżyniera jest drugim najbardziej pożądanym, a jednocześnie deficytowym na rynku pracy. Studia na politechnice, wymagające dobrej znajomości przedmiotów ścisłych, gwarantują zarobki ok. 30 proc. wyższe, niż w przypadku innych kierunków⁴.

Uważamy, że jesteśmy zdolni, a za niepowodzenia winimy nauczycieli i szkołę
Prawie co trzeci Polak (32 proc.),

zapytany o najważniejszy czynnik wpływający na jego umiejętności matematyczne, wskazał nauczycieli. Tylko 12,4 proc. respondentów wskazało własne zainteresowania, a 6,3 proc. – rodziców. Z kolei zapytani o ocenę działalności szkoły, od której w większości uzależniamy swe umiejętności, przyznaliśmy jej zaledwie trójkę w pięciostopniowej skali ocen (43 proc. odpowiedzi).

To rodzice mają wpływ na to, czy dziecko nauczy się matematyki

Tymczasem analiza Instytutu Badań Edukacyjnych⁵ pokazuje, że zaledwie 10 proc. tego, co umieją uczniowie jest zasługą szkoły, a na osiągnięcia największy wpływ mają indywidualne zdolności oraz kapitał społeczny rodziców. Potwierdza to też badanie mFundacji: sympatia do matematyki jest największa wśród absolwentów uczelni wyższych (69,1 proc.) oraz ich dzieci. Dzieci osób lepiej wykształconych także wyżej oceniają swoje umiejętności i zdolności matematyczne.

Rodzice mają ogromny wpływ na kształtowanie motywacji do nauki matematyki. Warto zainwestować swój czas w inspirowanie do nauki przez zabawę i odkrywanie dziecięcych talentów. Rolą rodzica jest pokazanie korzyści, jakie płyną z umiejętności logicznego wnioskowania i znajomości matematycznych reguł także w codziennym życiu.



¹ Badanie „Zdolności matematyczne Polaków” przeprowadzone przez Instytut Badań Rynkowych i Społecznych na zlecenie Fundacji mBanku na ogólnopolskiej próbie losowo-kwotowej, zrealizowane metodą telefonicznych standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych wspomaganych komputerowo (CATI) w listopadzie 2014 r.

² <http://www.cke.edu.pl/>

³ <http://www.manpowergroup.pl/pl/raporty-rynku-pracy/niedobor-talentow.html>

⁴ Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń przeprowadzone przez Sedlak&Sedlak w 2014 roku

⁵ Analiza szkolnych uwarunkowań efektywności kształcenia SUEK przeprowadzona przez Instytut Badań Edukacyjnych na grupie ok. 6 tys. dzieci w latach 2010-2013

Matematyka okiem Polaków



Liczyć lubimy, tylko nie umiemy



60,3%

Polacy bardzo
lubią matematykę
– 60,3 proc. z nas
z sympatią wspomina
lekcje matematyki



co czwarty
maturzysta
nie zaliczył
egzaminu
z matematyki



ponad połowa (50,6 proc.)
badanych ocenia swoje
zdolności matematyczne na piątkę

Matematyka pozytywnie wpływa na nasze życie zawodowe



71,7 proc. respondentów przyznaje,
że **matematyka wpłynęła na ich**
życie zawodowe



prawie wszyscy (blisko 96 proc.)
oceniają ten wpływ jako **pozytywny**

Uważamy, że jesteśmy zdolni, a za niepowodzenia winimy nauczycieli i szkołę

najbardziej na zdolności matematyczne wpływają:



nauczyciele
– 32 proc.



predyspozycje
– 17,8 proc.



zainteresowania
– 12,4 proc.



rodzice – 6,3 proc.



większość z nas ocenia
pracę nauczycieli
w szkole na trójkę

Ale to rodzice mają największy wpływ na to, czy dziecko zna matematykę, czy nie



postrzeganie matematyki **ma**
związek z wykształceniem rodziców,
sympatia do tego przedmiotu
jest największa wśród dzieci
absolwentów studiów



zaledwie 10 proc. tego,
co potrafią uczniowie,
jest **zasługą szkoły**

Uproszczona umowa o rachunek osobisty mBanku

EMILIA KASPERCZAK

Jeden z największych banków w Polsce wprowadza zupełnie nową formę umowy o rachunek osobisty. Dokument jest napisany przejrzystym i prostym językiem, pozbawionym skomplikowanych sformułowań. Informacje o produkcie przedstawione są w prostej, czytelnej formie tabel. Bank będzie sukcesywnie upraszczał formularze umów do kolejnych produktów.

Dokument w odmienionej formie ułatwia zrozumienie praw i obowiązków zarówno klienta, jak i banku. Zakres umowy jest taki sam, jak w poprzedniej wersji, jednak sposób prezentacji treści uległ rewolucyjnej zmianie. Najistotniejsze dla posiadacza rachunku informacje zawarte są w czytelnych tabelach, które stanowią odpowiedź na najważniejsze pytania pojawiające się podczas zakładania konta. W dokumencie nie ma drobnego druku i niejasnych sformułowań, w tym odstraszaających symboli zaczerpniętych z tekstów kodeksów prawa. Dodatkowo, dla ułatwienia zastosowano specjalne znaki graficzne.

– Wiemy, że część klientów nie czyta umów, dlatego chcemy to zmienić. Zależy

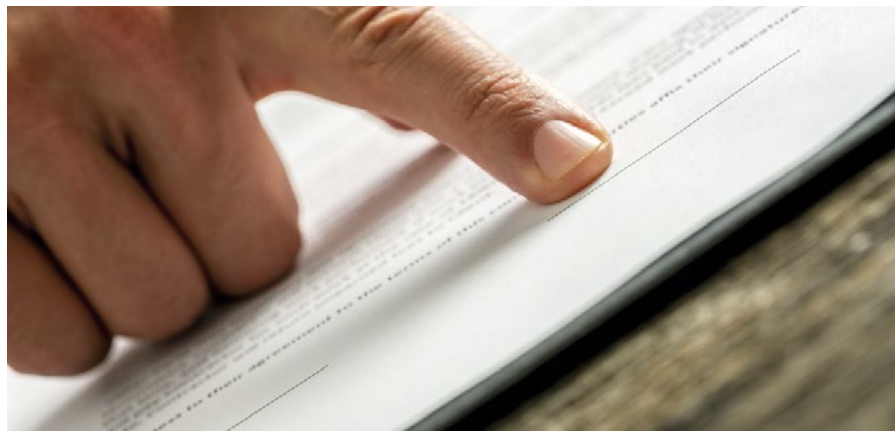
nam na tym, aby klienci byli jak najbardziej świadomi i sprawnie poruszali się w sferze finansów osobistych, gdyż we współczesnym świecie jest to niezwykle ważna dziedzina. Chcemy być dla klientów partnerami w tym obszarze – mówi Paulina Gasińska, radca prawny, doradca zarządu w zakresie relacji z klientami.

Dokument przed wdrożeniem pozytywnie ocenili klienci podczas badania jakościowego, doceniając przede wszystkim jego zawartość, a także stronę graficzną. Respondenci samodzielnie wskazali też, jak powinna wyglądać idealna umowa bankowa i na tej podstawie wprowadzono kolejne poprawki do dokumentu. Ich zdaniem, dokument powinien być jak najkrót-

szy i konkretny, eksponować najważniejsze informacje, grupować wiadomości na dany temat w jednym miejscu (tak, by klient nie musiał ich szukać, przeglądając różne strony), oraz sprawiać, że czytający już po pierwszym przeczytaniu dokładnie wie, co podpisuje, do czego się zobowiązuje, a także jakie są jego prawa.

Jakie są główne korzyści dla klienta z wprowadzenia nowej umowy?

- **Wygoda:** zapoznanie się z umową zajmuje kilka chwil, ponieważ jest krótka i przejrzysta;
- **Pełne zrozumienie:** użyty w umowie język jest prosty, pojęcia bankowe są dodatkowo wyjaśnione;
- **Łatwość wyszukiwania informacji:** dzięki nagłówkom i układowi tabelarycznemu łatwo wrócić do kwestii, z którą klient chce się dokładniej zapoznać;
- **Czytelność:** poszczególne sekcje odpowiadają na konkretne pytania, nie zawierają „drobnego druku” i przypisów o skomplikowanym charakterze;
- **Skupienie się na najważniejszych zagadnieniach:** dzięki logicznej strukturze tekstu oraz znakom graficznym, które wskazują szczególnie istotne kwestie;
- **Jasne określenie praw i obowiązków obu stron:** nie trzeba doczytywać skomplikowanych reguł, są one zaznaczone w tekście.



Rozwijaj firmę z szybką wymianą walut

DOROTA PODEMSKA

Przedsiębiorcy posiadający konto firmowe w mBanku mogą teraz w dowolnym miejscu i o każdej porze kontrolować swoje finanse z poziomu nie tylko nowego serwisu transakcyjnego, ale również za pośrednictwem nowej aplikacji mobilnej. W serwisie transakcyjnym i aplikacji mobilnej, z której na co dzień korzystają, mogą też dokonywać wymiany walut.



Nowa mPlatforma walutowa to intuicyjny i wygodny kanał do sprzedaży i zakupu walut, zarządzania ofertami oraz bieżącego monitorowania listy transakcji i rynkowych kursów walut. Rozwiązanie zaprojektowano tak, by pozwalało na błyskawiczne i proste zarządzanie całym obszarem walutowym ze smartfona z dostępem do internetu.

Korzystając z nowych funkcji przedsiębiorcy zyskują:

- **Wygodę:** Aby sprzedać lub kupić walutę wystarczy dosłownie 2 kliknięcia na komputerze lub telefonie. Klient równie szybko może też złożyć ofertę walutową, czyli określić cenę, po której chciałby kupić walutę, a gdy zostanie ona osiągnięta, transakcja jest zrealizowana automatycznie. W dowolnym momencie może sprawdzić listę swoich transakcji – wystarczy smartfon i dostęp do internetu.
- **Szybkość:** W przeciwieństwie do kantorów internetowych transakcje dokonywane na mPlatformie rozliczane są natychmiast, a pieniądze trafiają na konto klienta od razu, bez uciążliwego oczekiwania na realizację transakcji. Kursy walut aktualizowane są i wyświetlane w systemie na bieżąco, zatem klient może je w prosty sposób śledzić i kupić walutę w momencie, kiedy cena jest najatrakcyjniejsza.
- **Wsparcie:** Wyznaczony przez mPlatformę diler walutowy jest źródłem wiedzy i zdejmuje z barków klienta konieczność obserwacji sytuacji rynkowej. Pomoże wybrać moment, w którym należy przeprowadzić transakcję oraz wesprze w negocjacji cen w przypadku transakcji niestandardowych. Co więcej, diler zna doskonale sytuację firmy, jej kondycję i zapotrzebowanie walutowe. Jeżeli więc klient będzie sobie tego życzył, może też

informować go na bieżąco o korzystnych dla niego zmianach kursów. Ponadto, jeśli ceny oferowane w systemie nie odpowiadają klientowi, może zadzwonić do dilerów i negocjować korzystniejsze stawki. Pomoc dilerów walutowych mBank oferuje bezpłatnie – na rynku taka usługa wiąże się z dodatkową opłatą lub koniecznością dużych obrotów w banku.

Dla kogo?

mBank uruchomił mPlatformę walutową przede wszystkim z myślą o mikro, małych i średnich przedsiębiorcach. Z podobnego mobilnego rozwiązania, dostępnego na platformie korporacyjnej, duże firmy i korporacje obsługiwane przez mBank korzystają już od listopada 2013 roku. Specjalnie dla firm z sektora mikro i małych przedsiębiorstw udostępniono narzędzie, z którego do tej pory korzystały tylko największe korporacje. mPlatforma dla mniejszych firm została jednak stworzona od podstaw w taki sposób, by wszystko w niej było intuicyjne dla klienta, który nie miał dotąd styczności z takimi narzędziami. mPlatforma walutowa jest przejrzysta i maksymalnie prosta w użyciu.

[więcej informacji na stronie internetowej:](#)



Festiwalowe życie

JOANNA ZIELEWSKA

Dobra muzyka na żywo i moc artystycznych wrażeń to niewątpliwie największa siła festiwalu muzycznych. Ale to niejedyne powody, dla których cieszą się one coraz większym zainteresowaniem. Bywanie na festiwalach staje się dziś elementem stylu życia.

Rynek festiwalowy w Polsce coraz mniej odbiega od zachodnich standardów.

Dobrze znane letnie Open'er, OFF Festival, Tauron Nowa Muzyka czy Przystanek Woodstock doceniane są na świecie i przyciągają nie tylko Polaków, zdobywając przy tym liczne nagrody. Nie brakuje też festiwali jesienno-zimowych, odbywających się w klubach oraz dużych salach koncertowych.

Nie tylko uczta dla zmysłów

Jak mówią ci, którzy tego doświadczyli, festiwalomaniakiem najczęściej zostaje się latem. Tylko tego lata odbyło się w Polsce ponad 100 dużych imprez muzycznych, blisko miejsc, w których chętnie urlopujemy. Poza sezonem wakacyjnym coraz częściej decydujemy się na krótki wyjazd nawet w odległe rejony Polski, a nawet poza granice. Praga i Berlin to najchętniej wybierane stolice europejskie. Muzyka na żywo przyciąga jak magnes. W takiej postaci najmocniej oddziałuje na emocje, odpręża, relaksuje i dostarcza wzruszeń. Jeszcze większą przyjemnością – i chyba o to chodzi w modzie na uczestniczenie w festiwalach – jest celebrowanie święta muzyki razem z innymi. – Był czas, kiedy spotykaliśmy się na domówkach czy ze znajomymi rezerwowaliśmy stolik w restauracji, by nadrobić towarzyskie

zaległości. Bardziej aktywni bukowali salę gimnastyczną czy kort, albo organizowali wspólny weekendowy wyjazd na przykład w góry lub na Mazury – mówi Dorota Krawiec, socjolog. – Dziś te formy spędzania czasu oczywiście funkcjonują, ale zaczynamy szukać czegoś bardziej wyrafinowanego, co dostarczy nam wrażeń na bardziej zmysłowym, emocjonalnym poziomie. Czegoś, co ma wartość dodaną – nie dostarcza wyłącznie rozrywki tu i teraz, ale zostawia jakiś ślad, pozwala na odkrycie czegoś nowego, niedostępnego dla każdego, czegoś dla „wtajemniczonych” – tłumaczy socjolog. Zwłaszcza że...

...nie o słuchanie i oglądanie tu wyłącznie chodzi

Organizatorzy festiwali, zwłaszcza gdy trwają one dłużej niż jeden dzień, prześcigają się w pomysłach, by biernych słuchaczy, zajmujących miejsca na widowni, zmienić w aktywnych uczestników, którzy w pewnym sensie staną się współreżyserami eventu. Taką tradycję ma m.in. sierpniowy Olsztyn Green Festiwal czy wrześniowy Europejski Festiwal Smaku w Lublinie. Ten pierwszy to uczta dla tych, co chcą odkryć slow life, a przy okazji zdobyć praktyczne umiejętności w tej dziedzinie. Jest oczywiście czas na muzykę, spotkania z artystami, możliwość poznania

ich warsztatu. Lubelska impreza to z kolei kreatywne połączenie smaku jedzenia, muzyki i sztuki. Pokazuje wielokulturowość i dziedzictwo kulinarne Lubelszczyzny, w tym roku również Gruzji, a wśród gości znajdzie się m.in. Katie Melua. Swoistym fenomenem jest odbywający się latem od przeszło pół wieku w środkowej Serbii festiwal Guča. To przegląd najlepszych cygańskich orkiestr dętych, a wokół stadionu trwa nieustający festyn jedzenia, picia i folkloru. Co roku do małej miejscowości Guczy przyjeżdża około 900 tys. osób z całego świata, z Polski także. Na scenie w tym roku pojawił się m.in. Goran Bregović. Ci, którzy wraz ze znajomymi biorą udział w takich imprezach przekonują, że odkrywanie i zgłębianie tych wspólnych pasji bardzo zbliża, pozwala złapać dystans do codziennych problemów, a jednocześnie dostarcza tematów do rozmów i jest zachętą do kolejnych festiwalowych podróży. Wystarczy przecież zarezerwować bilety i hotel. Przy okazji jednodniowych imprez szczególnie zyskały na popularności tanie przeloty. Wieczór w operze 600 km od domu? Dlaczego nie? Festiwale oferują obcowanie na żywo z muzyką, kulturą i zabawą – coś nie do przeżycia w świecie wirtualnym. A ponieważ z braku czasu bardzo cenimy sobie formułę „wszystko w jednym miejscu”, wspólne festiwalowanie wpisze się w naszą kulturę na dłużej.

Wybrane na jesień 2015

Więcej informacji na:
efest.pl/kalendarz
jazzfests.net
pl.allexciting.com



Dwa żywioły,

Wrocław 27 września

Koncert z udziałem Aleksandry Kurzak i Krzysztofa Cugowskiego. Całość uzupełni wielka orkiestra symfoniczna Filharmonii Sudeckiej w Wałbrzychu pod batutą Jerzego Koska, a reżyserią i artystyczną opieką zajmie się dyrektor artystyczny Filharmonii Sudeckiej Tomasz Janczak. Na wielopoziomowej scenie wystąpi w sumie ponad 120 osób. Gratka nie tylko dla koneserów muzyki operowej. Absolutną nowością będą oryginalne duety, których w takim składzie nigdy wcześniej, i być może później, nie będzie szansy usłyszeć, zobaczyć i przeżyć.

Piaf! The Show,

Zabrze, Wrocław, Gdańsk, Toruń, Warszawa 3-9 października

Podczas koncertu „Piaf! The Show” usłyszymy największe przeboje francuskiej artystki Edith Piaf. Widowisko przeniesie widzów na urokliwe ulice paryskiego Montmartre'u w czasy „La Vie En Rose”.

Era Jazzu, 13-19 października

Ogólnopolski cykl koncertów klubowych i galowych z udziałem najwybitniejszych gwiazd współczesnego jazzu. Klubowe koncerty, galowe recitale w prestiżowych salach oraz okolicznościowe wydawnictwa to najważniejsze propozycje Ery Jazzu.

Włoska Gala Operowa,

Zabrze 14 października

Podczas koncertu zabrzmiać nie tylko fragmenty tak znanych oper jak: Traviata, Rigoletto, Nabucco, Aida, Tosca. Obok polskich solistów wystąpią gwiazdy włoskich scen operowych m.in. Silvia Rampazzo i Roberto Jachini-Virgili. Solistom towarzyszyć będzie Roncole Verdi Orchestra pod dyktando Stephena Ellery'ego. Będzie o miłości i dramatach, ale i z humorem.

Hoop Likes Festival,

Gdańsk 17-18 października

Wydarzenie nie tyle muzyczne, co multimedialne. W tym roku impreza podzielona będzie na kilka stref, m.in: Music Zone – opanowana przez muzyczne gwiazdy młodego pokolenia, Fashion Zone – strefa pokazów mody i eksperymentów polskich projektantów, Game Zone – strefa gier, w której każdy będzie mógł zagrać ze znanymi z sieci graczami, Food Zone – strefa eksperymentów kulinarnych w wykonaniu znanych vlogerów, Likes Zone – strefa spotkań z gwiazdami festiwalu, gdzie będzie można porozmawiać, zrobić zdjęcie z idolem czy nagrać film na Snapchata.

Silesian Jazz Festival,

Katowice 22-25 października

Jedno z najważniejszych wydarzeń na muzycznej mapie Polski. W trakcie festiwalu,

w salach koncertowych Centrum Kultury Katowice i Akademii Muzycznej odbywają się koncerty z udziałem gwiazd jazzu. Silesian Jazz Festival jest okazją do spotkania z wirtuozami muzyki, czerpiącymi inspiracje z tradycji i folkloru. Imprezie towarzyszą warsztaty jazzowe dla wszystkich chętnych prowadzone w Akademii Muzycznej. W tym roku w ramach Silesian Jazz Festivalu po raz drugi odbędzie się Międzynarodowy Konkurs na Kompozycję Jazzową 2015.

One Love Sound Fest 2015,

Wrocław 21 listopada

Dwunasta już edycja największego halowego festiwalu muzyki reggae w Europie. Odbyna się w modernistycznych wnętrzach Hali Stulecia, która może pomieścić 12 tys. osób. Podczas poprzedniej edycji w Hali Stulecia bawiło się prawie 10 tys. ludzi! Profil artystyczny One Love Sound Fest zdecydowanie przełamuje panujące schematy. Także w tym roku festiwalowa publiczność może spodziewać się prawdziwej uczty dźwięków reggae, roots, dub, ragga, hip-hop, dancehall, czy cyfrowych eksperymentów muzycznych. Wśród wykonawców pojawią się m.in.: europejska gwiazda reggae Richie Campbell, Johnny Osbourne & Omar Perry, Kamil Bednarek czy Jah Shaka, tworzący w tym nurcie od połowy lat 70.

Od porażki do sukcesu

JOANNA ZIELEWSKA

Doskonale znamy powiedzenie „Nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło”. Lubimy mówić, że „tylko ten nie popełnia błędów, kto nic nie robi”. A jednak, porażka potrafi wywrócić życie do góry nogami.

Przegrywać nie lubimy. Sama perspektywa, że coś może się nie udać, to jedna z częstszych przyczyn stresu i wycofania się z wyzwania. – Paraliżuje nas lęk przed porażką i jest to jeden z najsilniejszych lęków w życiu – mówi Magdalena Bączkowska, psycholog biznesu. – Wtedy mniej chętnie podejmujemy wyzwania, odpuszczamy nawet to, na czym nam zależy. Tymczasem porażka może się stać impulsem do pozytywnych zmian, o ile uświadomimy sobie jej wpływ na nasze życie.

„A nie mówiłem”, czyli jak się bronimy

Udawanie, że nic się nie stało pomaga przetrwać kryzys. Gdy tylko można, dystansujemy się od problemu – to łatwiejsze, gdy porażka dotyczy nie jednostki, a zespołu. Mówimy: „zawalili projekt”. W sytuacji odwrotnej, kiedy jest sukces, szukamy w nim swojego udziału, by powiedzieć: „wygraliśmy”. Powszechną strategią jest też tzw. deklaracja niezaangażowania. Zanim podejmiemy się zadania, przekonujemy siebie i innych, że tak naprawdę wcale nam na tym nie zależy: „dałem się namówić”. Chowanie się za taką deklaracją pozwala – w naszym przekonaniu – uniknąć wstydu, gdy coś pójdzie nie tak. Bo przecież „wcale mi nie zależało”.

Jeszcze inną formą obrony przed przykrymi odczuciami związanymi z porażką jest tworzenie czarnych scenariuszy. – Myśląc w ten sposób, odbieramy sobie kontrolę nad działaniami, przerzucając winę za niepowodzenie na los – tłumaczy Bączkowska. – W przypadku porażki mamy komfort, bo „widocznie tak miało być”.

Pierwsza pomoc

Gdy odkrywamy, że coś poszło nie tak, zwykle działamy nerwowo, próbując przerzucić winę na innych, zatuszować problem. – To błąd – mówi psycholog. – Jeśli pracujemy nad czymś, co jest ważne, warto wziąć pod uwagę, że coś pójdzie nie tak. Jeśli tworząc plan A, mamy też plan B, a może i C, zapobiegniemy silnemu stresowi i kryzysowi. Przejdziemy do działań, które mają zminimalizować straty. Najważniejsze jest przyznanie się do błędu, nazwanie go, znalezienie przyczyny i rozwiązania. Obawa, że zostaniemy ocenieni jako kiepscy fachowcy zwykle ma mało wspólnego z rzeczywistością. – Zmierzenie się z problemem to pokazanie odwagi i profesjonalnego podejścia do problemu – wyjaśnia Bączkowska. – I cenna lekcja dla innych, bo po niej zwykle odważna jednostka znajduje naśladowców.

Sztuka odbijania się od dna

Specjaliści opracowali zasady, które pomagają porażki przekształcać w pozytyw. Ich wspólnym punktem jest tzw. rezyliencja. To umiejętność dostosowania się do zmieniających warunków, plastyczność umysłu, zdolność odzyskiwania osłabionych sił. Czyli umiejętność odbicia się od dna. W przekuwaniu porażek w sukces rezyliencji przypisuje się ogromne znaczenie. Jak nad nią pracować? Zachować równowagę w krytycznych sytuacjach. Gdy nie możemy liczyć na wsparcie, lepiej być głuchym na krytykę. Warto przypominać sobie momenty, gdy byliśmy chwaleni za sukcesy. I nie roztrząsać problemu – poświęcić mu 30 minut, a potem pobeżać, obejrzeć film.

Ważna w kształtowaniu rezyliencji jest też ciekawość świata, angażowanie się w to, co sprawia przyjemność i daje poczucie kontroli nad życiem. Pomagają sprawy pozornie niezwiązane z podejmowaniem decyzji biznesowych: uprawianie sportu, dbanie o komfort – dzięki nim umysłem rządzi serotonina, budulec dobrej samooceny i pozytywnego myślenia. – Podczas terapii chętnie sięgam po przykład wynalazcy żarówki Edisona, który powiedział: „Nie poniosłem porażki dziesięć tysięcy razy. Udało mi się po prostu odkryć dziesięć tysięcy niedziałających sposobów” – mówi Bączkowska. – Najważniejsze jest znalezienie dobrej strony w tym, co się wydarzyło. Gdy nauczymy się przegrywania, będziemy z porażek korzystać.

„Równoważenie konsekwencji”, czyli trening osławiania porażek:

1. Zapisz czego się obawiasz: np. *spotkanie z ważnym kontrahentem*.
2. Pomyśl, co może pójść nie tak: *spóźnię się i wita mnie niezadowolony*.
3. Wypisz kolejne katastrofy: *nie wziąłem dokumentów, projektor nie działa. Klient zaraz ma spotkanie z konkurencją. Na stół wylewam kawę*.
4. Teraz wymyśl coraz lepsze scenariusze: *jestem pierwszy, zajmuję dobre miejsce, przeglądam papiery. Klient okazuje się znajomym, wiele słyszał o firmie itd.*
5. Na koniec zastanów się – które z leżących przed tobą scenariuszy są najmniej prawdopodobne? Odtóż je na bok i sprawdź, które zostały na stole. Zapewne wcale nie te, które przerażają najbardziej.

Uległość**Książka**

Na polski rynek trafiła wreszcie długo oczekiwana powieść Michela Houellebecqa „Uległość” („Soumission”). We Francji wydano ją 7 stycznia 2014 r. – tego samego dnia, gdy ukazał się numer satyrycznego pisma „Charlie Hebdo” z karykaturą Houellebecqa na okładce oraz gdy doszło do krwawego zamachu na redakcję tygodnika. Bohaterem futurystycznej political fiction Houellebecqa jest François. Jego życie przed wyborami w 2022 r. wyglądało zwyczajnie – jako uznany badacz twórczości Jorisa-Karla Huysmansa wykładał literaturę na Sorbonie. Czas upływał mu na pisanii artykułów, prowadzeniu zajęć i romansach. Kiedy jednak wybory prezydenckie wygrywa kandydat Bractwa Muzułmańskiego, François musi przystosować się do nowej rzeczywistości – albo przejść na islam i pozostanie na uczelni, albo pożegna się z rodziną. I znów Houellebecq, dla jednych skandalista, dla innych pisarz kultowy, jak nikt ujmując w słowa to, co trapi dzisiejszy świat.



Michel Houellebecq „Uległość”, wyd. W.A.B.

Big Love**Muzyka**

Trasa koncertowa Simply Red, w ramach której brytyjska grupa da jeden koncert w Polsce na warszawskim Torwarze, to gratka dla fanów oraz świetna okazja, by uczcić 30. rocznicę powstania zespołu. Gdy w 2010 r. lider grupy Mick Hucknall ogłaszał zakończenie wspólnego grania i rozpoczęcie solowej kariery, mało kto wierzył, że to możliwe po 25 latach sukcesów. I rzeczywiście. W zeszłym roku, na okrągłe 30. urodziny, zespół ogłosił reaktywację i zaskoczył rynek nową płytą „Big Love” – pierwszym od 20 lat longplayem, na którym są wyłącznie utwory Simply Red, bez żadnego coveru.



**Simply Red „Big Love”, wyd. Warner Music Poland.
Koncert 24.10.2015 r. na warszawskim Torwarze**

Pakt z diabłem**Film**

Słynny gangster z Bostonu James „Whitey” Bulger jeszcze 10 lat temu był najbardziej poszukiwanym przestępcą w USA. Ścigano go m.in. za dokonanie kilkunastu zabójstw, kierowanie zorganizowaną grupą przestępczą, handel narkotykami i pranie brudnych pieniędzy. Aż do 2011 r. wymykał się prawu, jak się okazało, z pomocą samego FBI, z którym współpracował przez kilkanaście lat. I właśnie ta współpraca jest główną osią filmu Scotta Coopera. W rolę Bulgera wcielił się diabolicznie ucharakteryzowany Johnny Depp. Krytycy podkreślają doskonałą stylistykę filmu, którego akcja rozgrywa się w latach 70. i 80.

„Pakt z diabłem”, Scott Cooper, premiera 09.10.2015

**Dragon Dictation****Aplikacja**

Genialne pomysły przychodzą nam do głowy najczęściej wtedy, gdy mózg odpoczywa – prowadzimy samochód, chodzimy z dziećmi po parku czy podróżujemy. W tych sytuacjach zwykle nie mamy pod ręką notatnika, ale możemy skorzystać z darmowej aplikacji Dragon Dictation, która zamienia mowę na tekst pisany. Program na razie nie jest stuprocentowo skuteczny, więc trudno w nim tworzyć dłuższe teksty, ale do robienia szybkich notatek czy streszczeń nadaje się bardzo dobrze. Aby osiągnąć jak najlepszy rezultat, należy mówić spokojnie i wyraźnie. Zawiera wiele wersji językowych, w tym polską.



Dragon Dictation, producent Nuance Communications



A czy Ty przybiegłeś dzisiaj do pracy?

ŁUKASZ PAŁKA

Dziennikarz ekonomiczny w portalu Money.pl, w którym kieruje działem Gospodarka i Rynek. Autor wielu wywiadów z przedstawicielami życia gospodarczego.

Kto z Państwa pamięta nie tak dawne czasy, gdy widok biegacza na ulicy budził zdziwienie przechodniów, a jego obciste getry – pobłażliwe uśmiechy? Bo przecież kto dobrowolnie chciałby się tak męczyć... Wystarczyło kilka lat, by sytuacja się odwróciła. Nie biegasz? Ryzykujesz, że nie dostąpisz wyższych sfer i spotka cię towarzyski ostracyzm. A samo bieganie stało się nie tylko popularnym sportem, ale przede wszystkim potężnym biznesem.

Jacek Fedorowicz, 78-letni znany satyryk i doświadczony maratończyk, pisał kiedyś o czasach, w których gdy szedł biegać, to zabierał ze sobą w dłoń kilka kartek papieru. Dzięki temu ludzie nie myśleli, że jest uciekającym złodziejem, a po prostu osobą, której się bardzo spieszy. Ten przykład pokazuje, ile od tamtej pory w naszej mentalności się zmieniło. Choć i tak w tej kwestii jesteśmy pewnie w połowie drogi. Bo podczas gdy w Polsce każdy maraton wzbudza agresję kierowców, którzy nie mogą przejechać przez miasto, to np. w Paryżu co roku bieg jest potężną imprezą, z dziesiątkami tysięcy kibiców na ulicach. Wydają pieniądze na drogie gadżety, sportowy biznes się kręci, a miasto ma dodatkową promocję.

Bieganie stało się najpopularniejszym sportem w Polsce – regularnie uprawia go już nawet 350 tysięcy osób. Taki szacunek poda mi niedawno prof. Zygmunt Waśkowski z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. To jeden z pierwszych w naszym kraju przedstawicieli świata nauki, który

podszedł do tematu biegania w iście analityczny sposób i policzył, że liczba imprez biegowych w Polsce rośnie w tempie 25 proc. rocznie. Średnio odbywa się ich osiem dziennie, a większość przypadnie właśnie na jesień. To czas, gdy najwięcej osób chce sprawdzić swoje roczne postępy i wystartować w maratonie.

Bieganie stało się wyznacznikiem określonego stylu życia. Ten sport jest popularny wśród menedżerów, polityków i celebrytów. Niektórzy lubią się z nim obnosić, inni po prostu robią swoje. Bo różne są też ich podejścia do biegania. Można traktować bieganie w sposób bardzo profesjonalny, wymagający katorżniczych treningów, tak jak obecny minister sprawiedliwości Borys Budka. Mało kto wie, że jego rekord na królewskim dystansie 42 kilometrów 195 metrów to 2 godziny 39 minut i 3 sekundy. Minister ma się czym pochwalić, bo większość biegaczy-amatorów pokonuje ten dystans w około 4 godz.

Do biegania można mieć też podejście – nazwijmy to – turystyczne. Tak jak profesor Grzegorz Kołodko, który ma już na koncie około 40 maratonów, ale jest wierny zasadzie, że nigdy nie startuje dwa razy w tym samym miejscu. Jeździ więc po świecie, szukając kolejnych imprez biegowych i przekonuje, że buty biegowe w walizce to rzecz niezbywalna, tak jak szczoteczka do zębów czy skarpetki. Może nie bije rekordów czasowych, ale z pewnością inne. Nie dość, że jest w ścisłej polskiej czołówce, jeżeli chodzi o liczbę przebiegniętych maratonów, to do tego biegał

je w temperaturach około 40°C na plusie i prawie 30°C na minusie.

Można wreszcie biegać w pełnym maki-jażu, pod okiem kamer telewizyjnych, tak jak zrobiła to w 2012 roku ówczesna minister sportu Joanna Mucha, która po przegranym zakładzie musiała obieć Stadion Narodowy.

Każdy sam najlepiej wie, do której z grup się zaliczyć. I wiele osób na pewno marzy o tym, by wziąć udział w jednym z największych maratonów na świecie. Nowy Jork, Boston, Chicago, Paryż, Londyn, Berlin to tylko niektóre z miast, które co roku przyciągają na swoje imprezy po kilkadziesiąt tysięcy biegaczy, a budżety masowych biegów sięgają tam kilkudziesięciu milionów dolarów. Na przykład w Nowym Jorku to kwota rzędu 60 mln dolarów, podczas gdy w Polsce budżety biegów organizowanych dla kilku tysięcy osób sięgają 1,5-2 mln złotych. Wysokie opłaty startowe to w przypadku zagranicznych biegów akurat najmniejsza z przeszkód, bo często chętnych jest tak dużo, że trzeba zorganizować losowanie pakietów startowych. Zanim więc dostąpisz możliwości udziału w jednym z wymienionych maratonów, możesz rozważyć bieganie do pracy. Tak ponoć robią najważniejsze osoby w firmach. Dowodził tego ostatnio szef jednego ze znanych w Polsce portali, który sam do pracy biega, a jego menedżerowie przyjeżdżają na rowerach. Dlatego bardzo się zdziwił, gdy po rozpoczęciu programu praktyk dla studentów przed jego firmą zabrakło miejsc parkingowych.



Hewlett Packard Enterprise

– wszystko, czego potrzebuje Twój biznes





180° Obróć stronę o 180 stopni i zobacz efekt

W bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej **liczą się efekty**

- Obsługujemy **60% firm z listy 500 Rzeczypospolitej**.
- Mamy **90% zadowolonych klientów korporacyjnych**.*
- Blisko **30 lat doświadczenia w bankowości dla przedsiębiorstw**.
Kiedyś BRE Bank, teraz mBank.

* Dotyczy klientów biorących udział w badaniu własnym satysfakcji klientów za rok 2014.



Zeskanuj kod lub
wejdź na LicząSięEfekty.pl

mBank.pl



Ikona mobilności