
**Autoreferat przedstawiający opis dorobku
i osiągnięć naukowych**

dr Leszek Czarnecki

Warszawa, 26.02.2018



Spis treści:	s.
1. Wykształcenie oraz przebieg pracy zawodowej	2
2. Zestawienie osiągnięć naukowych	6
3. Główne osiągnięcie naukowe w rozumieniu art. 16 ust. 2 z dnia 14.03.2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki	15
4. Opis głównych badań naukowych	17
5. Omówienie obecnych i przyszłych kierunków badań	38
6. Opis działalności dydaktycznej i popularyzatorskiej	41

1. Wykształcenie i przebieg pracy zawodowej

W 1980 roku rozpocząłem studia na Wydziale Inżynierii Ochrony Środowiska Politechniki Wrocławskiej zakończone w 1987 roku uzyskaniem tytułu magistra inżyniera Wydziału Inżynierii Sanitarnej. Jeszcze podczas studiów w 1985 roku założyłem firmę prac hydrotechnicznych TAN sp. z o.o. specjalizującą się w remontach obiektów hydrotechnicznych na Odrze oraz dolnośląskich zbiornikach wodnych. TAN sp. o.o. (przekształcona później w S.A.) była wówczas jedną z pierwszych spółek zarejestrowanych we Wrocławiu. W 1990 roku uzyskałem projektowe i wykonawcze uprawnienia budowlane z zakresu budownictwa wodnego w rozumieniu ustawy o uprawnieniach budowlanych. W 1991 roku postanowiłem sprzedać TAN i poświęcić się szeroko rozumianym kwestiom związanym z zarządzaniem, zarówno na poziomie teoretycznym jak i praktycznym.

W 1991 roku rozpocząłem projekt badawczy polegający na praktycznej implementacji w Polsce zupełnie nieznanego wówczas instrumentu finansowego jakim był leasing. W ramach projektu powstała największa firma leasingowa w Polsce: Europejski Fundusz Leasingowy S.A. (EFL S.A.), notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Londynie (London Stock Exchange) i upubliczniona na NYSE oraz pierwsza praca teoretyczna z zakresu leasingu pod tytułem: „Model systemu informacyjnego przedsiębiorstwa leasingowego w warunkach polskiej gospodarki rynkowej”. Za tę dysertację otrzymałem w 1993 roku tytuł doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii, praca była pisana pod nadzorem prof. dr hab. Jadwigi Sobieskiej – Karpińskiej.

Leasing był wówczas instrumentem finansowym zupełnie nieznanym w Polsce i jego umiejętne implementacja pozwoliła setkom tysięcy małych firm, które bez zdolności kredytowej nie mogły rozpocząć działalności gospodarczej, prowadzić działalność. Dzięki innowacyjnym rozwiązaniom

zarządczym wdrożonym przez mnie w EFL S.A. ponad 200 tysięcy firm mogło skorzystać z tej formy finansowania, a mój nowatorski model funkcjonowania firmy leasingowej stał się standardem dla całego rynku, obowiązującym do dzisiaj.

Po obronie pracy doktorskiej w 1993 roku równoległe z pracą zawodową w sektorze finansowym prowadziłem aktywną działalność dydaktyczną i badawczą. Polegała ona z jednej strony na stałej współpracy dydaktycznej (wykłady dla studentów MBA oraz studiów doktoranckich) z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu oraz gościnnym prowadzeniu wykładów na wielu polskich i zagranicznych uczelniach (w tym: Harvard Business School, Columbia University, INSEAD, London School of Economics, Oxford University oraz Cambridge University), a z drugiej aktywnym organizowaniu procesów dydaktycznych na styku nauki i biznesu. Zaowocowało to 3 monografiami, 2 podręcznikami dla studentów MBA oraz licznymi publikacjami przedstawionymi w Tabeli nr 1. Niezależnie od publikacji stricte naukowych opis moich prac wdrożeniowych zawarto w licznych prospektach emisyjnych spółek dopuszczonych do publicznego obrotu, których to prospektów byłem współautorem, a których spis zawiera Tabela nr 4. Przez cały czas aktywnie pracowałem nad wypracowaniem właściwego modelu dydaktyki związanej z zarządzaniem i szeroko rozumianymi finansami, tak aby odpowiadało to wyzwaniom dynamicznie rozwijającego się rynku w Polsce. W ramach tej aktywności samodzielnie zorganizowałem szereg dedykowanych dla konkretnych firm i sektorów gospodarki procesów dydaktycznych, przedstawionych w Tabeli nr 2.

Dodatkowo wiedzę z zakresu zarządzania uzupełniałem na uczelniach zagranicznych. W 2013 roku zostałem absolwentem Harvard Business School kończąc program AMP. W 2014 roku naukę kontynuowałem w London Business School kończąc szkolenie z zakresu private equity oraz w 2015 roku program „Venture Capital” w Harvard Business School. Niezależnie od zajęć dydaktyczno-naukowych prowadziłem wiele projektów biznesowych w sektorze finansowym, z których większość wyróżniała się dużą innowacyjnością. Praca ta pozwalała w szczególności prowadzić praktyczne badania z zakresu leadershipu, skupić się na zagadnieniach związanych z kwestią szybkiego wzrostu skali działania przedsiębiorstw oraz badaniu zdolności dostosowania się organizacji do zmieniających się warunków zewnętrznych. Opis projektów badawczo-wdrożeniowych przedstawia Tabela nr 3.

Obecnie z jednej strony pracuję zawodowo w Getin Holding S.A., Getin Noble Bank S.A. oraz w Idea Bank S.A., gdzie nadzoruję projekt ekspansji zagranicznej polskich bankowych fintechów (Grupa Idea w USA, UK, Rumunia, Ukraina, Białoruś, Rosja i Polska) oraz budowę polskiej bankowości detalicznej (Getin Noble Bank S.A.). Ponadto aktywnie działam w organach różnych uczelni.

Opis funkcji pełnionych na uczelniach:

1. Akademia Leona Koźmińskiego – Członek International Corporate Advisory Board
2. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu – wykładowca na programie Master Studies in Finance pod kierunkiem prof. dr hab. Krzysztofa Jajugi
3. Politechnika Wroclawska – Członek Konwentu Honorowego Politechniki Wroclawskiej
4. Oxford University – St. Anthony College – Członek Steering Committee w katedrze „Modern Polish Study”

Za swoją działalność zostałem wyróżniony następującymi nagrodami:

1. 1998. Laureat światowego finału konkursu Young Business Achiever, Pekin.
2. 1988. Wall Street Journal – Top 10 the best CEO in Central Europe.
3. 2004. INSEAD i minister finansów Francji, wyróżnienie za wkład w rozwój gospodarczy Nowej Europy.
4. 2004. Financial Times. Top 25 emerging stars in financial sector in Europe.
5. 2005. Laureat nagrody im. Lesława A. Pagi za rok 2005.
6. 2005, 2006, 2007. „Player of the Year” – Forbes Polska.
7. 2009. Specjalne wyróżnienie “Entrepreneur of the Year”. Ernst & Young.
8. 2009. Kryształowy Alumnus Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
9. 2013. Nagroda specjalna Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie za wyjątkowy wkład w rozwój rynku kapitałowego.
10. 2011. Wyróżnienie "Business Leader of the Year" przyznawane przez Warsaw Business Journal.
11. 2014. „Parkiet” – nagroda specjalna, tytuł człowieka rynku kapitałowego 25-lecia za największą liczbę prywatnych spółek wprowadzonych na giełdę.

Nagrody i wyróżnienia za innowacyjność bankowego Fintechu Idea Bank S.A.:

New York, USA awards:

1. Edison Awards: Silver for Idea Cloud and bronze for Idea Hub in the “Financial Services” category; 2015.
2. Business Marketing Association (BMA): B2 – “Be Proud” named the best campaign; 2014.
3. Stevie Awards: Gold Stevie Winner – Idea Bank as the most innovative company of the year in Europe; 2015.

4. The Sabre Awards Winner; - best campaign in the "Financial Services" category; 2014.

Other US awards:

1. BAI Finacle Global Banking Innovation Awards: Victory of mobile ATMs "Innovation Payments" category; 2015.
2. BIG Awards: Company of the Year in the "Finance" category; 2015.
3. Hermes Creative Awards: platinum statuette in the "Communication Campaign" category; 2014.
4. Best in Biz: Silver – Idea Bank named the most innovative company of the year in the "Medium-sized Companies" category and Silver – Idea Hub named service of the year for SMEs; 2015.

EFMA Accenture Distribution & Marketing Innovation Awards

Idea Cloud – the Best Digital Distribution Innovation, Idea Hub, Mobile ATMs and Idea Cloud – the Most Disruptive Innovation; 2015.

London, UK awards:

1. Fintech innovation Awards: Idea Cloud – the most innovative project in the "Innovation in corporate banking solutions"; 2016.
2. European Business Awards: National Champion in the "Customer Orientation" category; 2015.
3. The Mobile Innovation Awards: Mobile ATM Deposit Machines No. 1 in Best Use of Mobile for Customer Loyalty; 2015.
4. European Business Awards: National Champion in customer focus category; 2015.
5. B2B Awards: Mobile ATMs named the Best Existing Consumer Program; 2015.
6. Hallmark of Innovation – BBA/IFS Financial Innovation Awards: Silver – Idea Bank named the most innovative company of the year in the "Medium-sized Companies" category, Idea Hub named service of the year for SMEs; 2015.
7. European Business Awards: Idea Cloud named Outstanding Innovation; 2015.

Other UK: Corporate Live Wire's Innovation & Excellence Awards Innovation excellence – Idea Bank – SME Bank of the year; 2016.

Warsaw, Polish awards:

1. Lider Informatyki: Recognition for Idea Cloud; 2015.

2. Bloomberg Businessweek: The best bank for SME`s in 2014.

W latach 1996-1998 otrzymałem licencję i pełniłem funkcję prezesa zarządu Towarzystwa Ubezpieczeniowego „Europa” S.A. W latach 2004-2007 otrzymałem licencję i pełniłem funkcję prezesa zarządu Getin Banku S.A. Obecnie jestem Przewodniczącym Rady Nadzorczej Getin Noble Banku S.A., Idea Banku S.A., Getin Holdingu S.A., Przewodniczącym Rady Dyrektorów Idea Finance 24/7, Miami USA oraz członkiem grupy międzynarodowych doradców Cleveland Clinics, Ohio USA. Prowadzę zajęcia dydaktyczne w języku angielskim na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu dla studentów Master Studies in Finance oraz okazjonalnie prowadzę wykłady jako guest speaker na Harvard Business School (program AMP), Harvard Law School oraz dla studentów MBA SAID Business School Oxford University.

2. Zestawienie osiągnięć naukowych

Głównym kierunkiem moich zainteresowań naukowych są badania związane z adaptacją firm do zmiennych warunków zewnętrznych oraz paralele z teorią ewolucji Darwina. W toku swoich badań dostrzegłem wiele analogii pomiędzy pozytywnymi mutacjami genów zwiększającymi szanse na przetrwanie organizmów żywych a koniecznością ciągłych zmian modelu biznesowego i struktury firmy w celu utrzymania jej konkurencyjności. W tym kontekście od dawna również studiuje zjawisko przywództwa (również w nawiązaniu do zjawisk występujących w środowisku naturalnym zwierząt) jako jednego z krytycznych warunków przetrwania firmy. Podobnie jak w naturze wśród zwierząt stadnych posiadanie samca alfa zwiększa szanse stada na przeżycie, podobną rolę pełni w firmie jej lider. Zagadnienia te wpisują się w intensywnie prowadzone na świecie badania z zakresu ekonomii behawioralnej, społecznej i racjonalności w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Efektem mojej pracy jest dorobek naukowy, na który składają się:

I. 3 samodzielne monografie naukowe:

Leszek Czarnecki, „Ryzyko w działalności bankowej. Nowe spojrzenie po kryzysie”,
Warszawa, Studio Emka, 2011. Pozycja wydana w wersji językowej polskiej i angielskiej.

Leszek Czarnecki „Model DNA firmy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we
Wrocławiu, Wrocław, 2015. Pozycja wydana w wersji językowej polskiej i angielskiej.

Leszek Czarnecki „Lider Alfa”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu,

Wrocław, 2017.

- II. 2 samodzielne podręczniki dla studentów MBA, publikacje dydaktyczno-popularyzatorskie. Obie pozycje wydane w wersji językowej polskiej i angielskiej:

Leszek Czarnecki, „Biznes po prostu”, Warszawa, Studio Emka, 2011.

Leszek Czarnecki, „Biznes po prostu. Następny krok”, Warszawa, Studio Emka, 2012.

- III. 2 samodzielne publikacje naukowe:

Leszek Czarnecki „Zarządzanie ryzykiem banku w warunkach szybkiego wzrost (na przykładzie Getin Noble Bank)”, Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek – Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 183, s. 74-94, Wrocław, 2011.

Leszek Czarnecki, „Stabilization of financial markets and institutions in light of behavioural and evolutionary economics”, Finanse, Czasopismo Komitetu Nauk o Finansach PAN, nr 1(8), 2015, s. 71-95.

- IV. współautorstwo 1 publikacji – publikacja z wyróżnieniem:

Leszek Czarnecki, Mariusz Staniszewski, „New Speeds of Competition: Transaction Speed Risk in the Financial Sector”, Finanse, Czasopismo Komitetu Nauk o Finansach PAN, nr 1 (6), 2013, s. 87-108.

- V. 1 publikacja dydaktyczno-popularyzatorska:

Leszek Czarnecki. 2010. „Jak zarobić następny i... następny milion”, „Harvard Business Review Polska”, Nr 5 (87) 2010.

- VI. 9 referatów naukowych wygłoszonych podczas polskich i międzynarodowych konferencji:

- 1997, Konferencja EuroLeas, Istambuł, Referat: „Leasing in CEE”.
- 1999, Konferencja Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju, Londyn, Referat „Rozwój leasingu w Polsce”.
- 2002, Konferencja Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju, Bukareszt, Referat „Przedsiębiorczość w Centralnej i Wschodniej Europie”.
- 2007, Doroczna międzynarodowa konferencja Hewlett Packard „HP Executive Summit”, Budapeszt 4-7.06.2007. Referat „Zarządzanie szybkim wzrostem firmy”.

- 2010, IX Europejskie Forum Bankowe – Ubezpieczeniowe „Granice Ryzyka” Ryn 26-28.05.2010, Referat „Entropia Banku”.
- 2010, Konferencja Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Inwestycje Finansowe i Ubezpieczenia – tendencje światowe a rynek polski” Kudowa Zdrój 20-22.09.2010r. Referat „Zarządzanie ryzykiem Banku w warunkach szybkiego wzrost (na przykładzie Getin Noble Bank)”.
- 2013, *Studium Generale Oeconomiae, UE Wrocław 2013, Referat inauguracyjny „Stabilność rynków w świetle ekonomii behawioralnej i ewolucyjnej.”*
- 2014, Międzynarodowa Konferencja Inwestycje Finansowe i Ubezpieczenia, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu – 17.09.2014, Referat: „Strategy: to win or not to lose?”
- 2015. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, "The challenges of scaling a venture in an uncertain world". WROFIN - Wrocław conference in finance. Contemporary trends and challenges. 09.2015.

VII. 10 referatów wygłoszonych na konferencjach polskich i zagranicznych w ramach pracy dydaktyczno-popularyzatorskiej:

- 2008, VI Debata FOR i Wall Street Journal Polska „Czego może nauczyć nas kryzys”, Warszawa 11.12.2008.
- 2008, VI Europejskie Forum Bankowe – Ubezpieczeniowe „Nowa generacja bancassurance – EUROPA wyznacza trendy”, Kazimierz Dolny 6-8.05.2008, Referat „Nowe spojrzenie na instytucje finansowe”.
- 2009, VII Europejskie Forum Bankowe – Ubezpieczeniowe „Przeszłość wyznacza przyszłość”, Rawa Mazowiecka 19-21.05.2009, Referat „Kryzys gospodarczy na świecie”.
- 2009, Konferencja „Społeczeństwo wiedzy – mit czy szansa dla Polski?”, Warszawa 9.01.2009, Panel „Gospodarka oparta na wiedzy”.
- 2011, Konferencja Harvard Business Review Polska „Liderzy przyszłości” Warszawa 30.03.2011, Referat „Krajobraz po bitwie”.
- 2011, X Europejskie Forum Bankowe – Ubezpieczeniowe „Kod Regulacji”, Jachranka 17- 19.05.2011, Referat „Krajobraz po bitwie. Szanse i wyzwania dla sektora finansowego”.

- 2011, Banking Forum: Spotkanie Liderów Bankowości, Warszawa, 11-12.05.2011, Panel „Przyszłość sektora bankowego”.
- 2011, IV Banking Forum, Warszawa 11.10.2011, Referat „Podatek bankowy – konieczność czy nadmierny fiskalizm”.
- 2011, Europejskie Forum Nowych Idei PKPP Lewiatan, Sopot 28.09.2011, Panel „Przywództwo w nowej globalnej rzeczywistości”.
- 2012, Houses of Parliament, Londyn, Referat „Quo vadis Eurozone?”, 05.12.2012.

VIII. 23 wykłady na polskich i zagranicznych uczelniach:

- Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wykład „Problemy zarządzania dużymi podmiotami gospodarczymi”, 07.04.2008.
- The London School of Economics and Political Science, “How to make your first million?”, 10.10.2011.
- Harvard University, Kennedy College, Wykład „Quo Vadis Europe?”, 16.04.2012.
- Oxford University, St. Anhony College, Wykład „Emotional Intelligence in business”, 12.2012.
- Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, “Zarządzanie projektami”, 2012- wykłady na studiach doktoranckim UE.
- Harvard University, “How to do your company”, 04.2012.
- INSEAD, „How to do start-up”, 22.11.2012.
- Cambridge University, „Simply business - How to create your own company”, 23.11.2012.
- Akademia Leona Koźmińskiego, “The Strategy: To win or not to lose”, wykład dla MBA, 2013.
- Harvard Business School, “The risks of the quick development”, 2014.
- Politechnika Wrocławska, „2014 - GO GLOBAL”, 06.2014.
- Harvard Business School, “Reverse Acquisition”, 04.04.2015.
- Columbia University, “The Challenges of Scaling a Venture in an Uncertain World”, 15.04.2015.
- Wykłady z zakresu M&A na UE we Wrocławiu w ramach studiów magisterskich, 01.2015.
- Uniwersytet Warszawski, Program Executive MBA, „Rola inteligencji emocjonalnej w procesie zarządzania”, 09.2015.

- Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, "The challenges of scaling a venture in an uncertain world". WROFIN - Wrocław conference in finance. Contemporary trends and challenges, 09.2015.
- Harvard Business School, „Zarządzanie w czasach niepewności”, 10.2015.
- Harvard Business School, studia AMP, „Wpływ inteligencji emocjonalnej na zarządzanie w czasach dużej zmienności”, 14.10.2015.
- Columbia NY, „Zarządzanie instytucją finansową w Polsce”, 15.10.2015.
- Harvard Law School, “What makes you best negotiator”, 30.03.2017.
- Oxford University, Said Business School, studia MBA, “Leadership”, 11.05.2017.
- Europejska Akademia Dyplomacji, Warszawa, „Leadership i wartości”, 09.06.2017.

IX. Cykl wykładów i dyskusji ze studentami w ramach programu „Przedsiębiorczość – inicjatywa Leszka Czarneckiego”:

- „Jak zacząć własny biznes – pomysł, zespół, pieniądze?”, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 14.01.2009.
- „Jak odnieść sukces w biznesie?”, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 25.03.2009.
- „Korporacja czy własna firma? Ścieżki rozwoju w biznesie”, Politechnika Gdańska, 29.04.2009.
- „Przedsiębiorca – zawód czy pasja?”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 27.05.2009.
- „Kryzys – ofensywa czy defensywa w biznesie?” Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 28.10.2009.
- „Młodzi Polacy wolą pracę w korporacji – czy przedsiębiorczość nie jest trendy?”, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, 10.03.2010.
- „Niestandardowe myślenie o biznesie – jak pokonywać bariery?”, SGH, Warszawa, 21.04.2010.
- „Jak osiągnąć sukces za granicą? Przyjdź i dowiedz się od najlepszych”, Politechnika Wroclawska, 17.11.2010.
- „Jak zarobić pierwszy milion?”, Uczelnia Vistula, Warszawa, 14.03.2011.
- „Fair play – czy sprawdza się w biznesie? Przyjdź i dowiedz się od najlepszych”, Uniwersytet Szczeciński, 6.04.2011.

X. Informacja o współpracy z instytucjami naukowymi:

- Organizator i współtwórca katedry "Programme on modern Poland" w St. Antony's College, University of Oxford. Członek steering committee tej katedry.

XI. 4 duże projekty biznesowe (Europejski Fundusz Leasingowy, Getin Noble Bank, Idea Bank, Open Finance), w realizacji których sprawdzano nowatorskie na skalę światową pomysły z dziedziny zarządzania, prezentowane później na wielu konferencjach i wykładach na najlepszych uczelniach biznesowych świata.

Poza pracą teoretyczną dużo czasu poświęcam projektom badawczym, które pozwalają obserwować w praktyce różne aspekty przedsiębiorczości oraz znaczenie innowacji w uzyskaniu przewag rynkowych. W ramach tych działań stworzyłem ponad 40 start-upów w Polsce i zagranicą, z których 9 zostało narodowymi liderami. Pozwoliło to na zebranie obszernego materiału badawczego w zakresie zarządzania wczesnym etapem budowy przedsiębiorstwa. Efekty tych prac zawiera moja autorska monografia na temat start-up „Biznes po prostu”, która w kilku szkołach biznesowych została wprowadzona jako lektura uzupełniająca. Przeprowadziłem ponadto kilkadziesiąt innowacyjnych transakcji kapitałowych, z których wiele stało się później standardem rynkowym. Struktury te zostały opisane w prospektach emisyjnych. Zostałem za to uhonorowany nagrodą Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie – człowiek 25-lecia rynku kapitałowego oraz wieloma innymi nagrodami branżowymi.

Dorobek naukowy

Tabela nr 1

Wykaz publikacji i dorobku po uzyskaniu doktoratu

Rodzaj publikacji	Samodzielnie	Współautor	Razem
Monografie naukowe – 3 sztuki	24 rozdziały		24
Artykuły w czasopiśmie naukowych	2	1	3
Referaty na konferencjach naukowych	9		9
Razem publikacje:	35		36
Podręczniki dla studentów MBA – 2 sztuki	24 rozdziały		24
Referaty na konferencjach branżowych	10		10
Projekty badawczo-wdrożeniowe		8	8
Razem pozostałe:	34		42
Łącznie:	69		78

Tabela nr 2

Wykaz autorskich projektów dydaktycznych

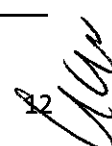
Rodzaj projektu	Data	Uczelnia
Dedykowane studia MBA dla menedżerów Europejskiego Funduszu Leasingowego SA	1999	Ernst&Young Polska
Dedykowane studia MBA dla menedżerów Getin Bank	2005	Wyższa Szkoła Biznesu Nowy Sącz
Dedykowane studia podyplomowe dla managerów i pracowników Home Broker	2014	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Cykl dedykowanych wykładów dla menedżerów Grupy Getin	2014	Harvard Business School; Prof. Ranjay Gulati, Prof. Marc Betroneche
Dedykowane studia doktoranckie dla managerów Grupy Getin	2013-2016	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Projekt dydaktyczny – cykl autorskich referatów promujących przedsiębiorczość i zasady zakładania start-upów	2010-2012	10 uczelni ekonomicznych w Polsce
Współudział w założeniu nowego kierunku studiów w St. Anthony College Oxford University – członek Steering Committee tej katedry	2013-obecnie	Oxford University

Tabela nr 3

Wykaz projektów badawczo-rozwojowych

Opis projektu	Data	Instytucja certyfikująca i cykl publikacji
Europejski Fundusz Leasingowy – pierwsza sieciowa, masowa firma leasingowa o scentralizowanym procesie kredytowym z unikalnym modelem współpracy z rynkiem, IT i formą finansowania	1991-2001	Praca doktorska, Prospekt Emisyjny na GPW, London Stock Exchange oraz NYSE
Getin Noble Bank – badanie możliwości szybkiego wzrostu poprzez autorski model zarządzania „Archipelag przedsiębiorców”	2004-2007	Prospekt emisyjny na GPW – monografia „Ryzyko w działalności bankowej” ¹ , 2011

¹ Leszek Czarnecki, „Ryzyko w działalności bankowej. Nowe spojrzenie po kryzysie”, Warszawa, Studio Emka, 2011.



Idea Bank – budowa pierwszego w Polsce i jednego z pierwszych na świecie bankowego fintechu	2011-obecnie	Komisja Nadzoru Finansowego, Prospekt Emisyjny na GPW oraz NYSE
Getin Holding – badanie możliwości skalowania autorskiego modelu bankowości w międzynarodowych warunkach	2007-obecnie	Komisja Nadzoru Finansowego w następujących krajach: 1. USA 2. Wielka Brytania 3. Rosja 4. Ukraina 5. Białoruś 6. Rumunia
Przejęcie odwrotne Allianz Bank Polska – unikalna w skali światowej struktura przejęcia prezentowana jako case study w Harvard Law School	2001	GPW, referat dla studentów prawa Harvard Law School w katedrze prof. Guhana Subramaniana
Badanie możliwości przeprowadzenia podziału spółki giełdowej (pierwsza tego typu struktura w Polsce) na przykładzie Getin Holding	2011	Prospekt Emisyjny na GPW
Projekt stworzenia pierwszej w Polsce grupy bankowo-ubezpieczeniowej i wprowadzenie produktów bankassurance	2004-2011	Prospekt Emisyjny na GPW, referaty na konferencjach
Innowacyjny projekt „Happy Miles” – fintech dający możliwość finansowania używanych pojazdów w oparciu o faktyczny przebieg (technologia GPS)	2016-obecnie	W przygotowaniu

Tabela 4 – Zestawienie innowacyjnych projektów wdrożeniowych (start-upów):

1. EFL – lider leasingu w Polsce w latach 90-tych - IPO
2. TU „Europa,, – lider bankassurance w Polsce – IPO
3. Getin Holding – struktura holdingowa w sektorze finansowym z wymiarze międzynarodowym - IPO
4. Open Finance – lider pośrednictwa finansowego w Polsce – IPO
5. Home Broker – lider pośrednictwa nieruchomości w Polsce
6. Getin Bank – wiodący, systemowy bank detaliczny w Polsce - IPO
7. Noble Bank – lider bankowości prywatnej w Polsce – IPO
8. Idea Bank – fintech, lider bankowości dla małego biznesu w Polsce – IPO
9. Tax Care – lider usług księgowych w Polsce
10. Idea Money – fintech, lider usług faktoringowych dla małego biznesu w Polsce

11. LC Corp – wiodący deweloper w Polsce – IPO
12. Idea Getin Leasing – lider leasingu w Polsce
13. Noble TFI - wiodące TFI w Polsce
14. Noble Securities - wiodące biuro maklerskie w Polsce
15. Idea Bank Rumunia
16. Idea Bank Ukraina
17. Idea Bank Białoruś
18. Carcade – wiodąca firma leasingowa w Rosji
19. Idea Finance 24/7 – pośrednik finansowy w USA
20. Happy Miles – fintech finansowy
21. GetBack – wiodąca spółka windykacyjna w Polsce - IPO

Moje badania naukowe obejmują głównie dwa obszary: po pierwsze – poszukiwanie determinantów i niezbędnych czynników, które muszą być spełnione, aby z sukcesem zbudować start-up i pobudzić organizację do dynamicznego rozwoju, w tym w szczególności w szeroko rozumianym sektorze finansowym. Jak wykreować w niej stałą potrzebę innowacji oraz jak utrzymać wysokie tempo wzrostu przez dłuższy czas – co w dobie rozwoju fintechów nabiera bardzo istotnego znaczenia. Rozwijając osobiście kilkadziesiąt start-upów oraz obserwując z bliska kilkadziesiąt następných zebrałem znaczny materiał badawczy, który zaowocował podręcznikiem dla studentów i początkujących przedsiębiorców na temat przedsiębiorczości i zakładania biznesu „Biznes po prostu”. Konsekwencją tych badań była identyfikacja składowych ryzyka związanego z szybkim wzrostem biznesu oraz metod zapobiegania skutkom tego ryzyka. Drugim obszarem moich badań jest zjawisko leadershipu i osoba lidera. W praktyce przebadłem kilkadziesiąt różnych osobowości i postaw przywódczych, ich motywacji ale również różnych systemów ich motywowania poprzez pracodawców i akcjonariuszy. Kwestia wspólnoty celów klientów, akcjonariuszy, pracowników i kierownictwa firmy, ze szczególnym uwzględnieniem różnic w horyzoncie czasowym inwestycji (short-termism) po kryzysie finansowym 2008 roku nabrała szczególnego znaczenia w kontekście bezpieczeństwa i stabilności systemów finansowych. Niektóre z moich wniosków i propozycji opisanych w monografii „Ryzyko w działalności bankowej, Nowe spojrzenie po kryzysie” z 2011 roku znalazło później odbicie we wprowadzanych regulacjach unijnych i polskich poprzez nadzór finansowy. Efektem tych badań jest opublikowana w 2017 roku monografia „Lider Alfa”², która w sposób holistyczny podejmuje problem przywództwa w organizacji. Należy zaznaczyć, że moje prace badawcze związane z leadershipem nie ograniczały się wyłącznie do rozważań teoretycznych ale tezy i wnioski wysuwane w ich trakcie

² Leszek Czarnecki „Lider Alfa”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2017.

próbowałem sprawdzać w praktyce, w istniejących lub nowo tworzonych instytucjach finansowych takich jak banki, towarzystwa ubezpieczeniowe i innych uczestnikach rynku finansowego (biura maklerskie, firmy leasingowe i faktoringowe, Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych, FIZ-y oraz pośrednicy rynku kredytowego). Nowatorskie rozwiązania poszukiwania liderów, ich kształcenia, systemów motywacji, ich etyki były bezpośrednio weryfikowane przez rynek, co zwiększa wartość i wiarygodność prowadzonych badań.

3. Główne osiągnięcia naukowe

3.1. Wskazanie głównego osiągnięcia

W związku z art. 16 ust.2 z dnia 14.03. 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zmianami) jako główne osiągnięcie naukowe, które wnosi istotny wkład w rozwój nauk ekonomicznych (dyscyplina: nauki o zarządzaniu) wskazuję:

„Opracowanie modelu badania kreacji wartości przez jednostki gospodarcze w zmieniającym się otoczeniu rynkowym ze szczególnym uwzględnieniem roli lidera”.

Wyniki moich badań zostały opublikowane w całości w dwóch monografiach:

1. „Model DNA firmy”³
2. „Lider Alfa”

Model DNA firmy opisuje efekt moich badań nad behawioralnością procesu zarządzania, budowania organizacji i podejmowania procesu decyzyjnego. Prowadzone prace miały charakter interdyscyplinarny wykorzystując teorię ewolucji Darwina, zasadę przystosowania, teorię gier oraz osiągnięcia psychologii społecznej. W procesie ewolucji w środowisku naturalnym zachodzi stała konieczność mutacji genów, aby zwiększyć dostosowanie danej populacji do panujących warunków. Niektóre z tych procesów dobrze opisywane są przez teorię gier. W monografii „Model DNA firmy” zbudowałem teoretyczny model helisy DNA danej organizacji i używając narzędzi badawczych zaczerpniętych właśnie z teorii ewolucji i teorii gier wykazałem pełną analogię pomiędzy organizmami żywymi a podmiotami gospodarczymi podczas zachodzących mutacji ich DNA w celu zwiększenia

³ Leszek Czarnecki, „Model DNA firmy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2015.

własnego dostosowania i zwiększenia szans na przetrwanie (przekazanie genów następnemu pokoleniu).

Druga monografia „Lider Alfa” jest naturalną konsekwencją poprzedniej lecz zawężoną do jednego najważniejszego genu organizacji (używając nomenklatury z pracy „Model DNA firmy”) – do jej lidera. Na podstawie analizy kilkudziesięciu przypadków z całego świata oraz własnych i doświadczeń zebranych podczas budowy blisko 50 firm oraz innych organizacji udało się zebrać unikalny materiał badawczy dotyczący różnych cech lidera determinujących jego skuteczność. Monografia „Lider Alfa” jest pierwszą pracą w Polsce i jedną z niewielu na świecie traktującą temat leadershipu w sposób tak kompleksowy.

3.2. Cel naukowy, metodologia i osiągnięte wyniki

Celem moich prac badawczych jest doskonalenie technik tworzenia nowych podmiotów gospodarczych, minimalizowanie ryzyka inwestycyjnego ze szczególnym uwzględnieniem roli lidera w procesie tworzenia i rozwijania projektów biznesowych. W celu uzyskania wiarygodnych wyników większość badań miała charakter empiryczny poprzez zbudowanie i późniejsze opisanie znaczącej liczby przypadków. W trakcie prowadzenia kolejnych projektów badawczo-wdrożeniowych przetestowane zostały różne schematy budowy, finansowania i zarządzania wzrostem nowych instytucji. Przebadano również różne postawy przywódcze oraz zależność pomiędzy określonymi umiejętnościami „twardymi” oraz „miękkimi” a osiąganymi wynikami w procesie zarządzania.

Tworząc lub współtworząc kilkanaście dużych instytucji finansowych od podstaw i zarządzając nimi bądź nadzorując je zebrałem ogromny materiał badawczy, który zaowocował (po uzyskaniu doktoratu) trzema monografiami, jedenastoma publikacjami, wzięciem udziału i wygłoszeniem referatów w 40 konferencjach naukowych i branżowych oraz jedną pozycją książkową o charakterze podręcznika dla studentów MBA (która uzyskała status bestsellera i stała się najlepiej sprzedającą się polską pozycją z zakresu ekonomii i biznesu w okresie ostatnich 5 lat - sprzedanych zostało ok. 18 tys. egz.). Większość moich prac posiada charakter nowatorski i interdyscyplinarny, co przejawia się z jednej strony dużym, własnym doświadczeniem praktycznym - a zatem możliwością sprawdzenia tez i wyciągania wniosków na podstawie faktycznie zachodzących zjawisk gospodarczych. Z drugiej strony prace moje korzystają z osiągnięć i pojęć z innych dyscyplin naukowych w celu opracowania modeli skuteczniejszych metod zarządzania wzrostem i ryzykiem w instytucjach finansowych.

W pracy „Ryzyko w działalności bankowej. Nowe podejście po kryzysie” opublikowanej w 2011 roku proponuję wykorzystanie pojęcia entropii na potrzeby oceny stabilności i bezpieczeństwa banku. W monografii związanej z transakcjami przejęć i fuzji „Biznes po prostu. Następny krok”⁴ opublikowanej w 2012 roku po raz pierwszy w kompleksowy i pełny sposób opisuję transakcje fuzji i przejęć widziane oczyma głównego interesariusza, jakim jest strona transakcji (sprzedający lub kupujący) a nie jak znakomita większość tego typu publikacji, z punktu widzenia doradcy transakcji (np. prawnika czy bankiera inwestycyjnego, którzy z reguły będąc wynagradzani za usługę nie mają tak osobistego i emocjonalnego podejścia, jak strony umowy). Przeprowadzenie osobiście (jako strona transakcji) ponad 50 transakcji przejęć, sprzedaży firm, IPO, SPO, wycofań spółek z notowań giełdowych, fuzji, podziału i innych tego typu operacji w Polsce i zagranicą dało mi niezwykle bogaty materiał badawczy. W toku swoich badań doszedłem do wniosku, że o powodzeniu lub porażce podczas podejmowania decyzji inwestycyjnej lub procesu zarządczego w spółce w równym stopniu decydują twarde dane i analizy finansowe co emocje i intuicja właściciela lub grupy zarządzających menedżerów. W szczególności inteligencja emocjonalna okazuje się równie istotna jak inteligencja IQ, co wpisuje się w nurt badań behawioralnych. W swoich pracach korzystałem z badań prof. Daniela Golemana oraz prof. Daniela Kahnemana dotyczących wpływu i znaczenia emocji w podejmowaniu decyzji. Nowością moich badań jest przeniesienie ich z poziomu analizy decyzji inwestycyjnych pojedynczych menedżerów lub inwestorów na poziom całego przedsiębiorstwa oraz próba opisania czym jest i jakie ma znaczenie inteligencja emocjonalna firmy.

4. Opis głównych badań naukowych.

4.1 Model DNA Firmy

Wzrastająca zmienność rynków, skracający się horyzont inwestycyjny oraz stała konieczność poszukiwania innowacji w celu utrzymania konkurencyjności powodują, że wiele firm nie jest w stanie odpowiednio szybko dostosować się do nowych warunków i w efekcie znikają z rynku. Analogie pomiędzy procesami naturalnej selekcji firm, strategii rynkowych oraz teorii ewolucji Darwina zostały dostrzeżone już dawno. Pierwsze prace pokazujące podobieństwa pomiędzy zmianami zachodzącymi w środowisku naturalnym i gospodarczym były autorstwa Herberta Spencera

⁴ Leszek Czarnecki, „Biznes po prostu. Następny krok”, Warszawa, Studio Emka, 2012.

oraz Alfreda Marshalla w połowie XIX wieku. Widząc skalę analogii Marshall⁵ wysunął wręcz tezę, iż ekonomia jest częścią nauk biologicznych. Do zjawiska ewolucji w ekonomii często odnosił się również Friedrich August von Hayek⁶ (Nobel 1974), który twierdził, że zasady i reguły rządzące rynkiem podlegają prawu swobodnego doboru w taki sposób, aby w efekcie zwiększyć wydajność i efektywność organizacji lub systemu. Problem ten analizowali również Carl Menger, Josef Schumpeter (autor pojęcia ekonomia ewolucyjna) oraz bardziej współcześnie Robert Lucas⁷. Prace te wykazują duże podobieństwa pomiędzy procesami naturalnej selekcji gatunków a zjawiskiem powstawania nowych, innowacyjnych firm, które zastępują stare, mniej efektywne. Lucas ale również wielu innych badaczy (np. Edith Penrose⁸) podkreślali, iż ekonomia ewolucyjna lepiej sprawdza się na poziomie mikro i lepiej służy do analizy przedsiębiorstwa niż całego rynku. Konsekwencją takiego podejścia w pewnym sensie był rozwój ekonomii behawioralnej, analizującej poszczególne decyzje inwestycyjne człowieka w powiązaniu z jego emocjami, kulturą oraz uwarunkowaniami społecznymi. Behawiorysty (Herbert Simon⁹, Amos Tversky, Daniel Kahneman¹⁰, James March) w swoich badaniach skupiają się nie na rynku czy przedsiębiorstwie ale na wyborach jednostki.

Moja praca "Model DNA Firmy" stanowi próbę połączenia osiągnięć ekonomii ewolucyjnej, której obszarem badań są rynki i firmy z ekonomią behawioralną zajmującą się wyborami danej osoby, w kontekście uwarunkowań ewolucyjnych. W ciągu blisko trzydziestu lat badań i pracy zawodowej zawsze mnie ciekawiła kwestia ewolucji umiejętności zarządczych kadry zarządczej, która musi podążać wraz z rozwojem skali działania firmy. Niedostateczny rozwój jakości zarządzania był silnym hamulcem, zmniejszającym konkurencyjność firmy. Zauważyłem jednak również zachodzącą interakcję: o ile dany menedżer przewyższał swoim poziomem jakość i skalę działania firmy, w której pracował, zwykle odchodził, w efekcie również ją osłabiając. To oczywista obserwacja znana każdej osobie mającej związek z zarządzaniem. Wyciągnąłem jednak wniosek, iż ewolucja każdej firmy musi następować równolegle i równomiernie zarówno w twardej sferze jej podstaw finansowych jak i miękkiej kwestii zarządzania i jakości kapitału ludzkiego. Tak narodził się pomysł stworzenia modelu DNA firmy i przy jego użyciu badania procesu ewolucji.

⁵ Alfred Marshall, "Principles of economics", Macmillan, London 1947

⁶ Friedrich August von Hayek, "The road to serfdom", University of Chicago Press, Chicago 1944.

⁷ Robert Emerson Lucas, "Expectation and the Neutrality of Money", Journal of Economic Theory 4, 1972, s. 103-124.

⁸ Edith Tilton Penrose, "The theory of the growth of the firm", John Wiley and Sons, New York 1959.

⁹ Herbert Simon, "A Behavioral Model of Rational Choice", Quarterly Journal of Economics, vol.69, p.99-188.

¹⁰ Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect theory: an analysis of decision under risk", Econometrica 47, no. 2, p. 263-291, March 1979.

Pojęcie DNA firmy nie jest nowe w literaturze. Ken Baskin w swojej klasycznej pracy „Corporate DNA, learning from life”¹¹ na podstawie 20-40 mln lat dominacji na Ziemi drapieżnika *Tyrannosaurus rex* oraz 40 lat dominacji na światowym rynku samochodowym firmy General Motors (50% udział w rynku przez ten okres) porównuje 1 mln lat historii ewolucji organizmów żywych z 1 rokiem życia korporacji. Próbuąc sam określić taki przelicznik doszedłem do takich samych wniosków porównując okres około 5 mld lat życia na Ziemi z około 5000 lat działalności funkcjonowania zorganizowanej działalności gospodarczej człowieka mającej na celu wytworzenie zysku. Otrzymujemy identyczny przelicznik 1 mln ewolucji organizmów żywych i 1 roku ewolucji firmy. Protoplasta człowieka współczesnego pojawił się na Ziemi zaledwie około 2 mln lat temu. Stanowi to odpowiednik 2 lat istnienia firmy. Może to oznaczać, że w każdej branży od dwóch lat istnieje już firma, która przejmie dominację na swoim rynku. Studiując ten problem podobieństw pomiędzy ewolucją organizmów żywych i organizmów gospodarczych doszedłem do wniosku, iż analogia może być głębsza, niż to się wydaje i może dotyczyć nie tylko samego efektu finalnego (przeżywają te jednostki, które mają większe szanse na wydanie potomstwa) ale i samego mechanizmu ewolucji. Zmodyfikowana teoria ewolucji mówi o genetycznej teorii ewolucji, której istota sprowadza się do replikacji przypadkowych (poprzez błędy genetyczne) lub wymuszonych przez zmiany środowiskowe mutacji genetycznych. O ile powstające mutacje są korzystne dla gatunku, to liczba osobników posiadających taką mutację w swojej strukturze DNA wzrasta i w efekcie wypierają osobniki bez korzystnej mutacji.

Oczywistą konsekwencją tezy o podobieństwie mechanizmu genetycznego procesów ewolucyjnych w środowisku naturalnym i w środowisku gospodarczym jest konieczność zbudowania modelu łańcucha DNA firmy, który posiada w swojej strukturze odpowiedniki genów, mogących podlegać mutacjom. Mutacja genów hipotetycznego DNA firmy mogłaby dobrze opisywać procesy ekspansji i wzrostu bądź utraty konkurencyjności przez dowolne przedsiębiorstwo i stanowić dobre narzędzie badawcze. We wszystkich jednak tych pozycjach pojęcie DNA firmy traktowane jest przede wszystkim metaforycznie jako opis cech wybitnie charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa. Przy czym głównie odnoszących się do miękkich sfer, takich jak kultura korporacji, wyznawane wartości, misja, relacje międzyludzkie, itp. W tym kontekście Łukasz Sułkowski z swojej pracy „Ewolucjonizm w zarządzaniu”¹² pisze przykładowo o: biologicznych korzeniach zarządzania, naturalnych źródłach władzy, konkurencji, przywództwie w organizacji, uczeniu się, więziach grupowych, podejmowaniu ryzyka, komunikacji społecznej, zachowaniu seksualnym oraz o ewolucyjnym uwarunkowaniu kultury. Z kolei Jeff Dyer, Hal Gregersen oraz Clayton Christensen¹³ w

¹¹ Ken Baskin, „Corporate DNA, learning from life”, Routledge, 2011.

¹² Łukasz Sułkowski, „Ewolucjonizm w zarządzaniu”, PWE, 2010.

¹³ Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton Christensen, „The Innovator’s DNA”, 2011.

swojej książce „The Innovator’s DNA„ traktują DNA jako metaforę do pokazania istotnych czynników wymuszających innowacje w przedsiębiorstwie. Żaden z tych opisów nie ma jednak wiele wspólnego z istotą struktury prawdziwego DNA w naturze, które z jednej strony opisuje wszystkie cechy istoty żywej a z drugiej każda zmiana w strukturze DNA (powodowana błędami replikacji) jest istotą procesu ewolucji następujących pokoleń. W tym kontekście dotychczasowe stosowanie pojęcia DNA firmy jest całkowicie bezużyteczne. Istota mojej pracy badawczej polegała zatem na podjęciu się zadania zbudowania faktycznego modelu DNA, który nie tylko będzie opisywał wszystkie cechy przedsiębiorstwa ale również dobrze będzie ilustrował sam proces ewolucji firmy i jej zmiany konkurencyjności na rynku (zarówno pozytywne jak i negatywne). Opracowując model entropii banku zauważyłem, iż większy wpływ na jego stabilność finansową ma jakość kadry zarządczej niż poziom funduszy własnych, z drugiej strony główna uwaga organów nadzoru finansowego skupia się właśnie na współczynniku wypłacalności Tier1 i Tier2 oraz różnych miarach płynności. Po dokonaniu formalnej akceptacji przez nadzór nowych członków zarządu (w niektórych krajach również członków rad nadzorczych – np. w Rumunii) późniejsza kontrola jakości procesów zarządzania i menedżerów ma znaczenie raczej marginalne, co według mnie stoi w sprzeczności z ich ważnością dla bezpieczeństwa i konkurencyjności banku, jak każdej dowolnej innej spółki.

Oczywiste zatem było, że budowany model DNA musi uwzględniać z jednej strony:

- wszystkie „twarde dane” spółki takie jak wszystkie dane finansowe, aktywa i pasywa, należności i zobowiązania pozabilansowe, opcje, itp. ale też wszystkie akty prawne dotyczące spółki, wewnętrzne regulacje, opracowane strategie, plany marketingowe, itp.,

a z drugiej:

- wszystkie te informacje i cechy firmy, które w obecnej literaturze opisywane są metaforycznie jako DNA firmy, czyli skład kadry zarządzającej, ich cechy osobowościowe, doświadczenie, kreatywność oraz pozostałych pracowników spółki ale również relacje pomiędzy tymi osobami, wyznawane wartości firmy, misja, itp.

Obydwie te sfery będąc całkowicie rozdzielone są jednocześnie nierozzerwalnie z sobą związane i żadna nie ma praktycznie żadnego sensu bez istnienia drugiej. Spółka bez menedżerów i pracowników nie jest w stanie funkcjonować. Podobnie zbiór pracowników nie powiązanych żadną strukturą nie jest firmą. Analogia do dwóch spiral DNA jest oczywista. Podobieństw jest jednak więcej. Dwoistość procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych wykazał już Daniel Kahneman (Nobel 2002) pisząc

między innymi w „Thinking Fast and Slow”¹⁴ oraz wspólnie z Tversky’em „Choices, values and Frames”¹⁵ o dwóch różnych procesach, jakie zachodzą w mózgu człowieka w trakcie podejmowania decyzji. Z jednej strony mamy myślenie „szybkie”, intuicyjne które pozwala na szybką identyfikację ewentualnego zagrożenia i błyskawiczną decyzję typu: walcz-uciekaj. Stanowi to w naszym mózgu atawizm, który w przeszłości wielokrotnie ratował życie. Daniel Goleman w swojej klasycznej „Inteligencji Emocjonalnej”¹⁶ twierdzi, iż większość naszych decyzji życiowych podejmowana jest właśnie w tym trybie i odpowiedzialna jest za to nasza inteligencja emocjonalna (EQ). W przypadkach bardziej skomplikowanych decyzji, które nie wymagają natychmiastowego działania, włącza się w mózgu drugi tryb podejmowania decyzji, nazwany przez Kahnemana „myśleniem wolnym”. Podczas tego trybu mózg próbuje uprościć problem, porównać go do zdarzeń i rozwiązań z przeszłości i na tej podstawie podejmuje najlepszą decyzję. Za ten sposób myślenia i tryb podejmowania decyzji odpowiada inteligencja logiczno-analityczna (IQ) często mierzona tzw. ilorazem inteligencji. Dostrzeżenie ważności emocji i myślenia heurystycznego legło u podstaw ekonomii behawioralnej. Zarówno ekonomia ewolucyjna jak i ekonomia behawioralna w znacznym stopniu odwołują się do związków ekonomii z naturą i pochodzeniem człowieka. O ile jednak ekonomia ewolucyjna w znacznej mierze zajmuje się rynkami, strategiami i całymi sektorami przemysłu lub usług to ekonomia behawioralna w znacznym stopniu skupia się na procesie decyzyjnym jednego menedżera.

Mój model DNA przedsiębiorstwa jest nowatorską próbą połączenia tych dwóch trendów w naukach ekonomicznych. Z jednej strony przenoszę teorię ewolucji na poziom pojedynczej spółki a z drugiej pokazuję, iż podobny do opisywanego przez prof. Kahnemana proces decyzyjny, często polegający na uproszczeniach i myśleniu heurystycznym, występuje nie tylko u każdego z menedżerów z osobna ale i w grupie jako całości. Przed rozpoczęciem budowy modelu DNA zostały przyjęte następujące założenia:

1. Najkrótszy okres obrachunkowy (w praktyce jeden dzień) jest traktowany jak jedno pokolenie danego gatunku w przyrodzie,
2. Poprawiający się cash-flow w perspektywie krótko, średnio i długoterminowej poprawiają szanse na przeżycie następnych pokoleń danej firmy, zatem każda próbuje zwiększyć swój

¹⁴Daniel Kahneman, „Thinking, Fast and Slow”, Farrar, Straus and Giroux, New York 2011.

¹⁵ Daniel Kahneman, Amos Tversky, „Choices, values and Frames”, Cambridge University Press, 2000.

¹⁶ Daniel Goleman, „Inteligencja Emocjonalna”, Poznań 2007.

cash-flow. Przeważnie następuje to poprzez maksymalizację zysku ale nie zawsze jest to tożsame,

3. DNA składa się z dwóch łańcuchów spirali, z których jeden jest odpowiedzialny za inteligencję logiczno-analityczną (IQ) firmy i „myślenie wolne”, drugi za inteligencję emocjonalną (EQ) i „myślenie szybkie” firmy,
4. Każdy łańcuch spiral DNA składa się z genów, które podlegają zmianom każdego dnia (w każdym pokoleniu firmy),
5. Zmiany mogą być korzystne i zwiększać „fitness” – poziom dostosowania do warunków zwiększający szanse przeżycia lub niekorzystne i w efekcie zmniejszające konkurencyjność danej firmy,
6. W ramach łańcucha IQ każdy gen firmy można opisać albo poprzez dane finansowe, regulacje i formuły prawne lub inne dokumenty wewnętrzne firmy,
7. W ramach łańcucha EQ każdy gen jest odpowiednikiem każdego pracownika i menedżera spółki,
8. W ramach łańcucha EQ istotna jest nie tylko jakość pojedynczych genów (osób pracujących w danej firmie) ale również relacje pomiędzy nimi.

Po przyjęciu powyższych założeń, budowa modelu DNA sprowadziła się do opisu głównych genów każdego z łańcuchów spirali DNA i pokazania, jak one mogą się zmieniać w kolejnych pokoleniach (następnych okresach sprawozdawczych firmy). Badania kolejnych mutacji i ich ewentualnego wpływu są relatywnie łatwe w przypadku łańcucha odpowiedzialnego za twarde dane przedsiębiorstwa (według mojej nomenklatury: inteligencję IQ spółki). Badając kolejne sprawozdania finansowe można łatwo określić, czy sytuacja finansowa się poprawiła czy pogorszyła. Wzrastający poziom funduszy własnych, zysku, rentowności sprzedaży, malejące koszty i rezerwy, poprawiająca się płynność będą z reguły (nie zawsze) świadczyć o poprawie kondycji danego biznesu. Pozytywne trendy w zmianach podstawowych wskaźników finansowych będą świadczyły, iż kolejne mutacje firmy dostosowują ją lepiej do warunków środowiska, w którym działa i zwiększają jej szanse na przetrwanie.

Dużo bardziej złożonym problemem jest ocena jakości genów odpowiedzialnych za inteligencję emocjonalną firmy, tym bardziej, że istotna jest nie tylko wiedza, doświadczenie i umiejętności każdej zatrudnionej w firmie osoby ale również relacje pomiędzy nimi. Zachodzące tutaj zmiany (w szczególności dotyczące relacji) mogą być bardziej dynamiczne o trudnym do przewidzenia ich wpływie na funkcjonowanie i konkurencyjność firmy w przyszłości. Moje badania w tym zakresie wykazują na bardzo istotną rolę tego łańcucha DNA, w wielu wypadkach znacznie ważniejszą niż dofinansowania spółki. Jak wspomniano wcześniej ostatnie przypadki ogromnych strat ponoszonych przez banki

wynikały przede wszystkim z realizacji ryzyka operacyjnego a nie kredytowego. Ewidentnie zawiódł czynnik ludzki, a nie słaba kondycja finansowa banku. Dlatego kluczowym kierunkiem badań jest poszukiwanie najlepszych metod budowy dobrego zespołu a potem jego współmierności jego rozwoju wraz z rozwojem firmy. Każdy człowiek posiada swój poziom niekompetencji, pisał w 1975 roku Laurence Peter (zasada Petera), co innymi słowy znaczy, że każdy ma określony limit swoich kompetencji, zatem jeżeli jego pozycja zawodowa wymaga wyższych kompetencji, to nie jest on w stanie należycie wypełniać swoich obowiązków i zadań. Zwiększenie tego limitu będzie możliwe poprzez intensywny rozwój wewnętrzny danego menedżera ale nawet wtedy nie zawsze jest możliwe z uwagi na osobiste ograniczenia.

Według mnie badanie jakości kapitału ludzkiego w firmie (za co odpowiada w moim modelu łańcuch EQ DNA firmy) powinno zachodzić na trzech poziomach:

- wiedzy, umiejętności fachowych oraz zdolności współpracy w grupie danej osoby (IQ), co jest tematem dobrze opisanym w literaturze i zwykle nie stanowi większego problemu w rekrutacji i późniejszej ocenie pracy,
- poziomowi inteligencji emocjonalnej, co stanowi nieco większe wyzwanie ale również istnieją już opracowania na ten temat (test Daniela Golemana, testy Jacka Mayera i Petera Saloveya),
- umiejętności wspólnej pracy wszystkich zatrudnionych jako jednego zespołu skupionego na tych samych celach i zadaniach, atmosfery w pracy, poczucia bezpieczeństwa i komfortu, czyli tego wszystkiego co według Edgara Schein oraz Laurie J. Mullins (Management and Organisational Behaviour¹⁷) składa się na tzw. kulturę organizacji.

Na potwierdzenie tej tezy przeprowadziłem badanie wśród ok. 100 członków zarządów 20 dużych firm w tym 6-ciu notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych oraz 4 banków zagranicznych. Badanie miało na celu poznanie istoty genów łańcucha EQ DNA firmy (kapitału ludzkiego), sposobu ich współpracy, dróg ewolucji i rozwoju w celu zwiększenia konkurencyjności i szans na przeżycie. W tworzeniu zestawu pytań inspirowałem się modelem Kena Baskina dotyczącą powstawania innowacji w firmie wzbogaconą o własne przemyślenia dotyczące funkcjonowania kapitału ludzkiego firmy w nawiązaniu do jej twardych danych finansowych i zatwierdzonych wewnętrznych regulaminów i procedur. Otrzymane wyniki stanowią ciekawy materiał badawczy, który może stanowić punkt wyjścia do rozważań zarówno teoretycznych jak i praktycznych, jak należy sterować DNA, aby zwiększyć szanse danej firmy na przeżycie.

¹⁷ Edgar Schein, Laurie J. Mullins, "Management and Organisational Behaviour", FT 2007.

Zbudowany przeze mnie model DNA przedsiębiorstwa jest pierwszym modelem, który wprost odwołuje się do prawdziwego DNA organizmu żywego a nie jest tylko metaforycznym określeniem cech szczególnych danej firmy. Unikalność polega również na tym, że dotychczasowe prace na temat DNA (Ken Baskin, Arnold Kransdorff) wszystkie rozważania skupiają wyłącznie na „miękkiej” tkance biznesu jakim są ludzie, a przecież biznes bez finansów nie jest w stanie funkcjonować. Zwykle jest dużo łatwiej wymienić człowieka niż zmienić sytuację finansową firmy (szczególnie w krótkim i średnim okresie). Dopiero połączenie zespołu pracowników z finansami, regulaminami, procedurami wewnętrznymi stanowi o istocie firmy. W chwili obecnej mamy wyraźnie do czynienia z dysonansem co do istoty w podejściu do biznesu. W branżach regulowanych (takich jak na przykład finanse) główny i praktycznie jedyny nacisk kładzie się na sytuację finansową firmy, zapominając zupełnie o jakości kadr, w wielu innych biznesach jest dokładnie na odwrót. Tam głównym wyznacznikiem konkurencyjności i szans na przeżycie jest jakość zespołu, jego kreatywność, poziom współpracy i ogólnie kultura firmy. Mój model DNA łączy te dwa podejścia, podobnie jak stanowi swoisty pomost pomiędzy nurtami ekonomii ewolucyjnej i behawioralnej. Dobrze tłumaczy dlaczego niektóre firmy pomimo dobrej bazy kapitałowej znikają z rynku (np. Kodak czy Nokia) a inne pomimo bardzo kreatywnego zespołu nie są w stanie zaistnieć z powodu braku kapitału lub błędów inwestycyjnych (przytaczany Barings Bank).

Podobnie jak wśród organizmów żywych pewne defekty genetyczne czasami są krytyczne, a czasami mogą być skorygowane przez lepsze funkcjonowanie innych genów, tak w każdej firmie niedomaganie pewnych sfer działalności może być nadrobione poprzez dobre funkcjonowanie innych tak, aby dalej zachować konkurencyjność na rynku i szanse na przeżycie.

Mój wkład naukowy do dyscypliny nauki o zarządzaniu, przedstawiony w monografii „Model DNA Firmy”:

1. Propozycja modelu helisy DNA firmy ze wskazaniem immanentnych cech-genów każdej organizacji, który nie tylko opisuje wszystkie cechy przedsiębiorstwa ale również dobrze ilustruje sam proces ewolucji firmy i jej zmiany konkurencyjności na rynku (zarówno pozytywne jak i negatywne).
2. Analiza, udokumentowanie i postawienie tezę, że każda organizacja posiada zbiorową inteligencję IQ i EQ oraz zaprezentowanie cech IQ i EQ organizacji przypisując im odpowiednie wagi.

4.2 Leadership

W trakcie prowadzonych badań postawiłem tezę o równoprawnym znaczeniu w procesie budowania i zarządzania przedsiębiorstwem „miękkich” cech kultury firmy jak i „twardych” cech, które w sumie tworzą finansową i rynkową pozycję przedsiębiorstwa. Na potrzeby badań wprowadziłem pojęcie inteligencji emocjonalnej EQ organizacji (rozwiązanie takie jest zbieżne z badaniami prof. Jima Collinsa, prof. Michaela Portera i wielu innych) oraz zbudowałem model helisy DNA całej organizacji, w którym jedna z nitek odpowiadała za charakter i poziom EQ na poziomie całej firmy. Jednym z najważniejszych „genów” organizacji jest jej lider, dlatego naturalną konsekwencją dalszych badań było skupienie się na osobie przywódcy i postawach przywódczych. Zebrany materiał badawczy opisano w monografii „Lider Alfa”.

W trakcie badań próbowałem znaleźć odpowiedź na kluczowe pytania dotyczące leadershipu, takie jak:

- dlaczego jedni zostają wielkimi liderami i ludzie podążają za nimi a innym, pomimo ich wielkiego wysiłku, to się nie udaje?
- dlaczego wyborcy preferują wysokich kandydatów a nie niskich?
- dlaczego władza tak łatwo korumpuje i deprawuje?
- jakie cechy powinien posiadać dobry lider?

W trakcie badań stwierdziłem, że miękkie umiejętności przywódcze są dużo ważniejsze niż wysoki poziom wiedzy i umiejętności technicznych czy finansowych. Kluczowe wydają się takie cechy, jak wizja rozwoju i koniecznych zmian w organizacji połączona z umiejętnością ich skutecznej implementacji. Podstawowe znaczenie ma również wysoki poziom inteligencji emocjonalnej (EQ), który pozwala na dobór właściwego zespołu do realizacji zadań i dobrego ich motywowania. Nie jest to możliwe bez wysokich standardów moralnych i etycznych przywódcy. Zidentyfikowałem również istotne zagrożenia i ryzyko niewłaściwego leadershipu. Z jednej strony są one pochodną braku etyki i dobrych postaw moralnych, nadmiernego ego oraz niskiego poziomu inteligencji emocjonalnej. To ryzyko najlepiej jest zaadresować poprzez dobór właściwych osób na wysokie stanowiska zarządcze. Z drugiej strony ogromną rolę odgrywa właściwy system wynagradzania i premiowania liderów, o czym wspominałem wcześniej w rozdz. 4.1. Zjawisko shorttermismu, braku etyki i zwykła nieuczciwość liderów mają istotne a czasami krytyczne znaczenie dla przetrwania przedsiębiorstwa. Każdy lider i każda organizacja musi dbać o wspólnotę celów akcjonariuszy, klientów, pracowników, społeczności lokalnej oraz samego Lidera.

Mój wkład naukowy do dyscypliny nauki o zarządzaniu, przedstawiony w monografii „Lider Alfa”:

1. Przeprowadzenie analizy przywództwa jako dominanty genów każdej organizacji, bazując na setkach przykładów z literatury fachowej i codziennej, praktycznej pracy w biznesie.
2. Wskazanie na istotność i pochodzenie cech pożądanых, które kształtują i rozwijają organizację oraz na wagę cech niepożądanych, które mogą zniwelować rozwój organizacji.

4.3 Rozwój i innowacja instytucji finansowej

Znalezienie takich metod zarządzania, które spowodują szybki i innowacyjny wzrost skali operacji i wielkości biznesu instytucji finansowej przy jednoczesnym zachowaniu zakładanego poziomu jakości aktywów i bezpiecznego poziomu ryzyka operacyjnego, nie jest zadaniem łatwym. Z reguły w średniej i dłuższej perspektywie takie metody skazane są na niepowodzenie, co skutkuje albo dużymi turbulencjami na rynkach finansowych albo powolnym, zrównoważonym rozwojem. Szczególnego znaczenia zatem nabierają badania dotyczące tej sfery.

Transformacja ustrojowa w Polsce i przeprowadzona na początku lat 90-tych ubiegłego wieku prywatyzacja sektora bankowego i ubezpieczeniowego spowodowała, że około 64% (dane na koniec 2013 roku) rynku bankowego i ponad 70% rynku ubezpieczeniowego (72% w dziale I oraz 83% w dziale II) znajduje się w rękach zagranicznego kapitału. Porównując tę strukturę własnościową do rynków rozwiniętych widać fundamentalną różnicę. W większości krajów starej Unii ponad 50% sektora bankowego pozostaje pod kontrolą rodzimego kapitału. We Francji pięć największych banków kontroluje kapitał francuski a w Niemczech cztery największe są bankami niemieckimi. Udział kapitału zagranicznego w sektorze bankowym jedynie we Włoszech przekracza 10% i wynosi 14% (odpowiednio: Niemcy 10%, Holandia 10%, USA 7%, Francja 5% - źródło NBP 2009 rok). W Polsce w pierwszej piątce największych banków jedynie PKO BP jest bankiem polskim. Jakże to ma znaczenie widać było w 2009 roku. Wtedy jedynymi bankami w Polsce, które zwiększały swoją akcję kredytową były polskie PKO BP i Getin Noble Bank. Stąd powszechne nawoływania i wysiłki mające na celu zmianę struktury własnościowej sektora finansowego i zwiększenia w niej udziału kapitału polskiego. Oczywiście metodą osiągnięcia tego celu jest polityka przejęć zagranicznych instytucji finansowych działających w Polsce. Proces ten ma miejsce pomimo stosunkowo dużej ilości transakcji: PKO BP przejął w 2013 roku Nordea Bank Polska, a GNB w okresie 2009-2013 przejął pięć innych banków zagranicznych - to łączna skala tych akwizycji nie przekracza 3% rynku. Jeszcze gorzej wygląda rynek ubezpieczeniowy, gdzie udział kapitału zagranicznego zwiększa się. Główną przyczyną takiego stanu

rzeczy są braki kapitałowe polskich inwestorów. Moim zdaniem najskuteczniejszą metodą jest zatem łączenie szybkiego, innowacyjnego wzrostu organicznego i oportunistycznych akwizycji. Projekt badawczy sprawdzający takie metody zarządcze ma również znaczenie uniwersalne, gdyż daje się odnosić również do innych niż polskie rynków finansowych a w pewnym stopniu do dowolnej branży gospodarki.

Zagadnienie to od samego początku stanowi jeden z najważniejszych tematów mojej pracy badawczej. Problem skutecznego otwierania start-upów znajduje szeroki opis w literaturze fachowej. Dość ciekawą analizę i przemyślenia można znaleźć w pracy opublikowanej w 2011 roku przez Harvard University Office of Technology Development „Startup Guide”¹⁸ przeznaczonej dla studentów i absolwentów pragnących otworzyć swój własny biznes. Najciekawsze jednak są pozycje pisane na podstawie historii wielkich przedsiębiorców i menedżerów (Jessica Livingstone; „Founders at Work: Stories of Startups’ Early Days”)¹⁹. Niemniej specyfika branży finansowej powoduje, że specyficzne odniesienia do budowy i rozwoju nowych firm w tym sektorze są raczej rzadko podejmowane przez znawców tematu. Duże wymogi kapitałowe, ogromna regulacja rynku finansowego, konieczność posiadania odpowiedniej, bardzo wysoko kwalifikowanej i opłacanej kadry oraz niezbędny poziom wiedzy fachowej skutecznie ograniczają liczbę nowych przedsięwzięć w tym sektorze. W związku z tym moje badania i doświadczenia empiryczne, poprzez praktyczne próby budowania firm finansowych od zera, w tym zakresie są w dużym stopniu nowatorskie. Literatura na ten temat jest bardzo uboga. Z uwagi na to, że znakomita większość badaczy nie posiada praktycznie żadnego osobistego doświadczenia empirycznego w tym temacie (tak jak na przykład w startup-ach biotechnologicznych lub informatycznych), to z reguły skupiają się oni na temacie finansowania nowych biznesów.

Powyższe badania są o tyle istotne, że znajdują częściową przynajmniej odpowiedź na pytanie jak zwiększyć udział polskiego kapitału w polskim sektorze bankowym i finansowym w ogóle. Niezależnie od polskiej specyfiki konieczności budowania po transformacji ustrojowej praktycznie całego sektora finansowego od zera, to gwałtownie rozwijające się technologie i firmy fintechowe na całym świecie potwierdzają konieczność prowadzenia badań w zakresie skutecznych metod bezpiecznego tworzenia i rozwijania nowych instytucji finansowych.

Analizując główne składowe, które determinują sukces lub porażkę dowolnego nowo zakładanego przedsięwzięcia gospodarczego doszedłem do wniosku, że kluczem jest spełnienie się w jednym czasie i miejscu czterech czynników:

¹⁸ http://www.techtransfer.harvard.edu/resources/guidelines/startupguide/OTD_Startup_Guide.pdf

¹⁹ Jessica Livingstone, Founders at Work: Stories of Startups’ Early Days, 2008.

- posiadania pomysłu biznesowego, który zostanie zaakceptowany przez rynek
- posiadania lidera i zespołu menedżerów, którzy ten pomysł wprowadzą w życie
- źródeł finansowania projektu
- zbudowania systemów informacji zarządczej i mechanizmów kontroli

Za sukces w pierwszych dwóch obszarach odpowiada głównie EQ za pozostałe dwa IQ i twarde umiejętności techniczne. Pomimo, iż powyższe cztery determinanty dotyczą dowolnego biznesu, to istnieje fundamentalna jednak różnica w budowaniu start-upów w sektorze finansowym i dowolnej innej branży. Polega ona na dużych wymogach kapitałowych od samego początku (co stanowi dużą barierę wejścia), posiadania bardzo wysoko kwalifikowanej kadry menedżerskiej, która należy do najlepiej opłacanej kadry kierowniczej w całej gospodarce (co dodatkowo zwiększa barierę wejścia). Wreszcie z uwagi na fakt, że praktycznie cały sektor finansowy jest branżą wysoce regulowaną, to każdy biznes plan spółki finansowej (np. Banku), który z natury aby miał szanse powodzenia rynkowego musi być nowatorski i innowacyjny, natomiast nadzorca wszelkim nowościom i eksperymentom w branży finansowej a w bankowej szczególnie przygląda się bardzo niechętnie. Powyższe doświadczenia prezentowałem na wykładach na Uniwersytetach w Cambridge, INSEAD oraz na Uniwersytecie Harvarda w 2012 roku.

Trudno jest na rynku bankowym w Polsce rywalizować produktami, gdyż duża konkurencja powoduje, iż dowolny innowacyjny produkt w ciągu kilku tygodni zostaje skopiowany przez inne banki a ich siła kapitałowa powoduje, że z reguły mogą zaoferować lepsze warunki finansowe. Polskie instytucje finansowe nie są w stanie konkurować siłą finansową z instytucjami finansowymi. Nasz największy bank na koniec I kwartału 2014 roku miał sumę bilansową w wysokości 203 mld PLN, co plasowało go poza pozycją 50 największych banków w Europie i poza pierwszą 100 banków na świecie. Cały polski sektor bankowy na koniec tego kwartału miał łącznie ok 1.2 bln PLN, czyli tyle co Dexia Bank, który jest zaledwie 37 bankiem w Europie. Warto również zaznaczyć, że PKO BP ma rating S&P na poziomie A- a drugi polski banki Getin Noble Bank na poziomie BB (Fitch), podczas gdy praktycznie wszyscy konkurenci działający w Polsce cieszą się ratingiem o kilka stopni lepszym, co bezpośrednio przekłada się na niższe koszty finansowania na rynku hurtowym.

W tej sytuacji zdecydowałem się sprawdzić w praktyce Strategię Błękitnych Oceanów (Chan Kim oraz Renee Mauborgne)²⁰ wzbogaconą o nowatorskie podejście do kwestii współpracy i motywowania zespołu menedżerskiego. Wobec niedostatków kapitałowych i trudności w konkurencji produktowej, walkę o przewagę rynkową zdecydowałem się przenieść na zupełnie inny obszar:

²⁰ Chan Kim, Renee Mauborgne, „Strategia Błękitnych Oceanów”, MT Biznes, Warszawa 2006

konkurowania o talenty. Eksperyment polegał na sprawdzeniu, na ile przewaga w kapitale ludzkim jest w stanie zniwelować braki kapitałowe, czyli to co wydawałoby się jest istotą bankowości i z definicji określa skalę operacji i siłę banku. Kluczem do rozpoczęcia tego projektu było znalezienie sposobu przekonania do pomysłu praktycznie najlepszych menedżerów bankowych na rynku. Zadanie wydawało się niewykonalne, gdyż żaden z doświadczonych finansistów z ugruntowaną pozycją nie zaryzykuje swojej pozycji dla pracy w nowym przedsięwzięciu, które z dużym prawdopodobieństwem może okazać się porażką. Nie ułatwia również zadania fakt, że trudno jest zaoferować wynagrodzenie na poziomie chociaż zbliżonym do otrzymywanego przez najlepszych bankowców w ich dotychczasowym miejscu pracy. Kluczem do rozwiązania tego problemu, była innowacyjna struktura organizacyjna opisana przeze mnie w Harvard Business Review (5/87 2010 rok)²¹ oraz w książce „Biznes po prostu”, nazwana przez analityków „Archipelagiem przedsiębiorców”. Główne założenia projektu „Archipelag przedsiębiorców” polegały na innowacyjnym połączeniu koncepcji private equity ze strukturą silnie scentralizowanej korporacji. Polega to na tym, iż spółka matka (holding) wyszukuje menedżerów z sektora finansowego (w szczególności bankowego) z udokumentowaną historią sukcesów zawodowych i oferuje każdemu z nich założenie osobnej, własnej firmy lub linii biznesowej, w której będą oni posiadali duży pakiet akcji. Ponadto oferowana jest pełna autonomia zarządzania, doboru kadry i produktów. Spółka holdingowa dostarcza niezbędny kapitał oraz spełnia funkcje nadzorczo-koordynujące. Od menedżerów oczekiwana jest kreatywność (to oni powinni mieć pomysł na biznes), wysoka efektywność (od tego zależy poziom opcji na akcje) oraz istnienie synergii przychodowych lub kosztowych z innymi spółkami finansowymi holdingu. Holding od początku zachowujący pakiet kontrolny (z reguły 70-80%) posiada egzekwowaną po kilku latach opcję call na akcje menedżerskie, a menedżerowie w wielu wypadkach posiadają opcję put. W takiej strukturze w latach 2004-2014 w grupie Getin powołano do życia ponad 30 instytucji finansowych, w tym kilka banków, towarzystw ubezpieczeniowych, biur maklerskich oraz TFI. Do niewątpliwych zalet systemu należy łatwość tworzenia postaw prawdziwych liderów, szybka weryfikacja wyników i długofalowa perspektywa. Z drugiej strony nadzór holdingu w założeniu powinien zapewnić właściwe cele strategiczne każdej ze spółek, które są spójne z innymi podmiotami z grupy, prawidłowy nadzór oraz corporate governance.

Analiza osiąganych rezultatów w badanych projektach jednoznacznie wykazała, że perspektywa odniesienia dużych korzyści majątkowych (nawet o ile są bardzo odroczone w czasie) w połączeniu z możliwością zaspokojenia własnych ambicji zawodowych i osiągnięcia wysokiej, osobistej

²¹ Leszek Czarnecki. 2010. „Jak zarobić następny i... następny milion”, „Harvard Business Review Polska”, Nr 5 (87) 2010.

pozycji zawodowej, działa niezwykle motywująco i inspirująco na zespół. Tym bardziej, że nie jest wymagany żaden wkład finansowy, a jedynie praca własna menedżerów. Takie podejście do ustalenia warunków zatrudnienia lub precyzyjniej partnerstwa z zarządami powstających instytucji finansowych pozwoliły wygrać wyścig o talenty i pozyskać najlepszą kadrę na rynku. Tempo pracy, poziom innowacji oraz agresja rynkowa osiągają niespotykane wcześniej rozmiary. Pomimo ewidentnie bardzo skromnych zasobów kapitałowych (w cały projekt Getin zainwestowano początkowo niewiele ponad 150 mln euro, co jak na sektor bankowy jest sumą bardzo skromną) to w ciągu 10-ciu lat prowadzenia projektu udało się zbudować od zera jedną z największych grup finansowych w Polsce z kapitałami własnymi na poziomie 2 mld euro i sumą bilansową przekraczającą 20 mld euro (stan na 30.06.2014). W bankowości jest to wynik unikalny nie tylko na skalę europejską ale i światową. Należy zaznaczyć, że mówimy o dojrzałym, jednym z najbardziej konkurencyjnych i nowoczesnych rynków bankowych w Europie.

Projekt „Archipelag przedsiębiorców” ujawnił jednak ogromne ryzyko związane ze zjawiskiem short-termizmu. Menedżerowie mając horyzont inwestycyjny 3-5 lat (z opcją przedłużenia) zupełnie inaczej podchodzą do budowy organizacji niż strategiczny inwestor (poza funduszami typu private equity), którego perspektywa jest zdecydowanie dłuższa. Dla liderów, którym zaproponowano dużą premię (w postaci akcji lub bezpośrednio bonusów pieniężnych) istotna jest maksymalizacja ich osobistych zysków w tym okresie. Interes przedsiębiorstwa schodzi na drugi plan. Z tego powodu można zaobserwować skłonność do akceptacji ponadnormatywnego ryzyka, agresywną politykę rachunkowości (duże uznawanie przychodów upfront i odraczanie kosztów w czasie), zaniżanie rezerw oraz częste zjawisko missellingu. Wszystkie te zjawiska wystąpiły w realizowanych przeze mnie projektach. Prowadzi to do konkluzji, iż o ile tego typu system dobrze funkcjonuje w pierwszym okresie budowy firmy (1-3 lata), później zaczyna stanowić istotny czynnik ryzyka. Badania potwierdziły, iż w dłuższej perspektywie dużego znaczenia nabiera etyka i społeczna postawa lidera, szczerść jego przywództwa, większa troska o organizację niż o prywatny interes. Wnioski z badań nad postawami liderów opisano w monografii „Lider Alfa”, w której przedstawiono kilkadziesiąt przypadków firm i ich przywódców.

Podobny model rozwoju do wdrożonego przeze mnie w grupie Getin został zastosowany w innym start-upie bankowym: w banku Alior. Projekt ten rozpoczęto w 2009 roku, na bardzo konkurencyjnym rynku bankowym, gdzie wydawało się, że nie ma już miejsca na nowy podmiot. Zaproponowane przez akcjonariuszy opcje na duży pakiet akcji jako główny składnik wynagrodzenia całej grupie kluczowych menedżerów banku, już na etapie budowania biznesplanu całego przedsięwzięcia, z długoterminowym

lock-upem na sprzedaż po realizacji opcji, zadziałało wyzwoleniem ogromnej innowacji, determinacji odniesienia sukcesu i dynamiką wzrostu banku.

Po raz kolejny podobna strategia wzrostu została wdrożona przy budowie od zera kolejnego banku: Idea Banku - i po raz kolejny z sukcesem. W rezultacie w ciągu dziesięciu lat istnienia 2004-2014 Getin Noble Banku dynamika wzrostu aktywów wyniosła średniorocznie ok. 44% a wzrost kapitału własnego blisko 40%, podczas gdy średnioroczny wzrost funduszy własnych dla sektora bankowego w tym czasie wynosił ok 12% (z 42.8 mld PLN do 128.7 mld PLN). Dla Alior Banku w ciągu 6 lat istnienia tego banku powyższe dane wynoszą około 55% średniorocznego wzrostu sumy bilansowej. Wreszcie dla najmłodszego banku Idea Banku w ciągu 3 lat istnienia dynamika jest jeszcze bardziej imponująca, bo wynosi średniorocznie 460% dla aktywów i ok. 230% dla funduszy własnych a dla całego sektora bankowego w latach 2011 H2 - 2014 H2 ten wzrost był poniżej 10%. Dzięki tym trzem bankom udało się zwiększyć o około 5.5% udział polskiego kapitału w polskim sektorze bankowym. W tym czasie miały miejsca przejęcia zagranicznych banków przez banki polskie. Warto wspomnieć o przejęciu Nordea Bank przez PKO BP oraz przejęciu: GMAC Bank, Alianz Bank, DEXIA Bank, część DB Nord oraz DB Bank przez Getin Noble Bank. Pomimo tych przejęć udział polskiego kapitału wzrósł o mniej niż 1%. Dowodzi to tezy, że pomimo licznych prac i artykułów nawołujących do przejmowania zagranicznych banków (Stefan Kawalec, GW 7.11.2011) technika wzrostu organicznego jest o wiele bardziej skuteczna, o ile jest podparta właściwym umocowaniem i motywowaniem kadry zarządczej. Moje dalsze badania były oczywistą konsekwencją realizowanego projektu Getin Noble Bank oraz Idea Bank. W ciągu ostatnich dwóch lat w wyniku akcji repolonizacji banków podjętej przez Skarb Państwa przejęto 3 banki zagraniczne:

1. Alior Bank
2. BPH
3. PeKaO S.A.

I obecnie udział polskich banków w sektorze wynosi ponad 50% (54% na H1 2017). Nie zmienia to faktu, że polskie banki chętniej akceptują ryzyko i szybciej zwiększają akcję kredytową (szczególnie podczas kryzysu i spowolnienia gospodarczego, co ma kluczowe znaczenie dla ponownego wejścia na ścieżkę wzrostu).

Mój wkład naukowy do dyscypliny nauki o zarządzaniu przedstawiony w: „Biznes po prostu”, „Biznes po prostu. Następny krok”

1. Budowa nowatorskich modeli biznesowych instytucji finansowych od „zera” w Polsce i za granicą: banki, firmy leasingowe, pośrednicy finansowi, towarzystwa ubezpieczeniowe,

towarzystwa funduszy inwestycyjnych, domy maklerskie. Modele te były zweryfikowane w praktyce poprzez fakt wprowadzenia tych spółek na giełdy (GPW, LSE).

2. Rozwój modelu rozwoju organizacji poprzez wzrost organiczny i różne rodzaje akwizycje.
3. Adaptacja modelu „błękitnego oceanu” do rynku kapitałowego Polski po okresie transformacji i stworzenie projektu „Archipelag przedsiębiorców”, polegającego na innowacyjnym połączeniu koncepcji private equity ze strukturą silnie scentralizowanej korporacji.

4.4 Model entropii banku

Z chwilą wybuchu kryzysu finansowego 2008 roku temat przyczyn tego kryzysu oraz metod zapobiegania tego typu zdarzeniom w przyszłości stał się praktycznie jednym z najważniejszych kierunków badań z zakresu finansów, zarządzania ryzykiem, relacji sektor bankowy a państwo i gospodarka oraz wielu innych. Od początku 2009 roku zacząłem prowadzić bardzo intensywne badania na temat stabilności banku i odporności na zaburzenia rynkowe jak i również na mogące wystąpić w banku procesy wewnętrzne zmniejszające bezpieczeństwo finansowe. W napisanej przeze mnie monografii, 3 artykułach oraz kilkudziesięciu wystąpieniach na konferencjach naukowych i branżowych przedstawiam swój punkt widzenia na główne przyczyny kryzysu finansowego na świecie. Według moich badań głównymi przyczynami kryzysu były:

1. bardzo niskie stopy procentowe w USA utrzymujące się przez długi okres,
2. polityczna woła poprawy sytuacji biedoty poprzez umożliwienie im zakupu domu poprzez powszechnie dostępne kredyty, bez względu na zdolność kredytową,
3. likwidacja w 1988 roku ustawy Glass-Steagall rozdzielającej bankowość inwestycyjną od detalicznej,
4. błędna polityka fiskalna administracji amerykańskiej,
5. stopniowa zmiana struktury własności dużych instytucji finansowych, skutkiem której ogromne rozdodnienie akcjonariuszy przekazało praktycznie całą kontrolę w ręce zarządów,
6. prowizyjny i bonusowy system wynagrodzeń, który zachęcał do akceptacji nadmiernego ryzyka w przyszłości w zamian na duże prowizje wypłacane z góry,
7. wynalezienie i wprowadzenie do obrotu ryzykownych instrumentów finansowych o nie rozpoznanej skali ryzyka,

8. błędne podejście do ryzyka agencji ratingowych, polegające wyłącznie na bazie danych historycznych, bez uwzględnienia faktu zachodzących na rynku coraz szybszych zmian, nie notowanych nigdy wcześniej,

W świetle powyższych faktów fakt, że Polska była w stanie uniknąć kryzysu jest prawdziwym fenomenem. Wygłaszając referat w House of Parliament w Londynie w 2011 roku²² na temat przyszłości strefy euro i sektora bankowego w Europie i w Polsce zauważyłem, iż pomimo niewątpliwie wielu dokonań polskiego rządu, NBP i nadzoru bankowego, brak kryzysu bankowego był w takim samym stopniu kwestią szczęścia i przypadku co efektem świadomego działania i zapobiegania. Warto zaznaczyć, że w 2009 roku, jak już wcześniej wspominałem, większość sektora bankowego w Polsce była kontrolowana przez kapitał zagraniczny, który traktował Polskę jako miejsce prowadzenia biznesu kredytowo-depozytowego a nie aktywnej polityki inwestycji kapitałowych (gdyż to dokonywane było i jest z poziomu zagranicznej centrali), zatem toksyczne aktywa były nabywane poza Polską. Wobec najniższego udziału eksportu w PKB w CEE nasz kraj najmniej ucierpiał wobec załamania się obrotów w handlu międzynarodowym. Płynący strumień kilkunastu miliardów euro rocznie z Unii Europejskiej pozwalał na podtrzymanie wysokiego poziomu inwestycji. Trudno te fakty uznać na świadomą politykę zapobiegania kryzysowi. Ale z drugiej strony mieliśmy w 2008 roku:

1. bardzo wysoki poziom wymaganych przez nadzór bankowy poziom kapitałów własnych banków Tier 1 na poziomie 8%, co było jednym z najwyższych w Europie,
2. sprawny nadzór, który między innymi skuteczniej niż w innych krajach CEE ograniczał poziom kredytowania w walutach obcych,
3. zapisany w Konstytucji maksymalny, dopuszczalny poziom długu publicznego - rozwiązanie nowatorskie na skalę światową.

Te fakty z kolei dobrze świadczą o dalekowzroczności kolejnych polskich rządów i nadzoru bankowego. O ile tezy dotyczące światowego kryzysu częściowo pokrywają się z тезami prezentowanymi w materiale opublikowanym przez Narodowy Bank Polski we wrześniu 2009 roku „Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego”²³ to jednak moje rozumienie przyczyn samego kryzysu jak i braku kryzysu w Polsce jest w wielu miejscach odmienne.

²² Referat „Quo vadis Eurozone?”, Houses of Parliament, Londyn, 05.12.2012

²³

http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/aktualnosci/wiadomosci_2009/polska_wobec_swiatowego_kryzysu_gospodarczego.html

Efektem moich badań i przemyśleń jest podjęta przeze mnie próba zbudowania nowatorskiego modelu, który w możliwie kompleksowy sposób obejmowałby istotne rodzaje ryzyka, których realizacja skutkowałaby zmniejszeniem stabilności finansowej banku. Jednocześnie model uwzględniałby pozytywne procesy zachodzące w banku, które zwiększają jego stabilność. Dodatkowym wyzwaniem była podjęta przeze mnie próba ustalenia proporcji, w jakich one wpływają na zmianę stabilności finansowej. W trakcie badań przeprowadziłem analizę wszystkich 124 dużych, systemowych kryzysów sektora bankowego na świecie (na podstawie danych Banku Światowego za lata 1976-2007) oraz danych finansowych 103 największych banków z 19 krajów z całego świata (zał. Nr 1 – „Ryzyko w działalności bankowej” - Leszek Czarnecki, 2009). Efektem tych prac jest model entropii banku zaprezentowany w 20011 w publikacji książkowej „Ryzyko w działalności bankowej”. Entropia jako pojęcie termodynamiczne, które można również wykorzystać do oceny poziomu uporządkowania dowolnego układu jest znane od dawna. Próby zastosowania go do badania efektywności przedsiębiorstwa podejmował już Edwin T. Jaynes profesor z Cambridge University w 1957 roku rozwijając tezę Irvinga Fishera z 1926 roku, który twierdził, że wartość w ekonomii zachowuje się tak jak energia w fizyce i zachowując się podobnie jak temperatura może być opisywana poprzez pojęcie entropii. Jednak model entropii banku zaprezentowany przeze mnie jest pierwszym tak kompleksowym rozwiązaniem, które daje możliwość wykorzystania w praktyce. Wychodząc z najbardziej uniwersalnej definicji entropii mówiącej, iż jest to wielkość określająca poziom uporządkowania dowolnego układu spróbowałem wykorzystać badania nad entropią do stworzenia narzędzia określającego kierunek zmian poziomu stabilności banku. Wykorzystując zasadę, iż entropia rośnie wraz z poziomem nieuporządkowania układu oraz w dowolnym układzie bez dostarczania dodatkowej energii entropia może tylko rosnąć postanowiłem zdefiniować podstawowe czynniki zwiększające i zmniejszające entropię.

Główne założenia modelu entropii banku są następujące:

Najważniejsze czynniki zwiększające entropię banku (na podstawie przebadanych 124 systemowych kryzysów bankowych na całym świecie- główne przyczyny kryzysów) :

1. Niskie stopy procentowe, duża płynność,
2. Szybko rosnące aktywa,
3. Duża zmienność pozycji bilansowych, w szczególności na rynku walutowym oraz rynku instrumentów pochodnych.

Badając częstotliwość występowania powyższych czynników wyznaczyłem proporcje ważności pomiędzy nimi. Na bazie własnych obserwacji i badań empirycznych uznałem, że dla zmniejszenia

entropii banku, a co za tym idzie zwiększenia stabilności finansowej banku podstawowe znaczenie mają:

Czynniki zmniejszające entropię:

1. Poziom funduszy własnych,
2. Poziom technologii w banku,
3. Jakość kapitału ludzkiego.

Badając nakłady finansowe przeznaczane przez 103 banki z 19 krajów w okresie 5 lat na każdą z tych sfer stwierdziłem, że banki najwięcej nakładów ponoszą na wynagrodzenia, potem na technologię a koszt kapitału jest zdecydowanie mniejszy niż koszt wcześniejszych czynników.

Powyższy wniosek zaowocował zaproponowaniem przeze mnie nowatorskiej metody oceny stabilności banku. Nieco podobna do stosowanych przez banki centralne wielu krajów (np. CAMELS w USA, BION w Polsce, PATROL we Włoszech czy ORAPL we Francji) to jednak kładąca dużo większy nacisk na jakość kadr banku i moim zdaniem lepiej identyfikująca potencjalne ryzyko operacyjne w banku. Główny pomysł polega na mierzeniu entropii banku jako wielkości pokazującej kierunek zmian i stabilności banku. Jeśli entropia banku maleje to znaczy, że jego bezpieczeństwo i stabilność rośnie, jeśli entropia rośnie, to rośnie również ryzyko banku. Aby stabilność finansowa pozostawała na tym samym poziomie, czynniki zwiększające entropię jak i czynniki zmniejszające entropię muszą się równoważyć. Na podstawie informacji finansowych 103 banków z okresu 2002-2007 oraz danych Banku Światowego dotyczących 124 systemowych kryzysów bankowych zbudowałem model entropii banku z wyszczególnieniem głównych czynników zwiększających lub zmniejszających entropię oraz ustaliłem wagi pomiędzy nimi (częstkowy wkład w zmianę entropii). Warto zaznaczyć, że praca wydana przeze mnie w 2011 roku w wielu aspektach proponowała nie spotykane wcześniej rozwiązania, które w terminie późniejszym zostały zaaprobowane przez Bank Rezerw Federalnych w USA, Europejski Bank Centralny w Europie czy nadzór bankowy w Polsce. Niezależnie od postulowanych wcześniej przez innych badaczy metod ograniczenia tempa zmienności bilansu, wprowadzenia podatku Tobina czy zmniejszania poziomu zadłużenia banków, to według dostępnej mi wiedzy, byłem pierwszym, który zdecydowanie postulował zmianę systemu wynagradzania wysokiej kadry bankowej jako istotnego czynnika zwiększającego ryzyko systemowe w bankowości. Bardzo podobne do proponowanych przeze mnie rozwiązań zostały w późniejszym terminie wprowadzone przez EBA (The European Banking Authority -2012 r) oraz przez KNF (2013 r).

Znaczenie kapitału ludzkiego jest zwykle niedoceniane i marginalizowane. Szczególnie w instytucjach finansowych uwaga skupia się głównie na poziomie kapitałów własnych i sieci sprzedaży, ale już rzadziej na IT i technologii, o poziomie kadr zupełnie zapominając. Wymogi regulacyjne stawiane przez KNF dotyczą konieczności zaakceptowania przez nadzór kandydata na Prezesa Banku oraz członka zarządu odpowiedzialnego za ryzyko. W swoich badaniach wykazuję, że to zdecydowanie za mało, gdyż jakość zarządzania w instytucjach finansowych ma wielokrotnie większe znaczenie niż poziom funduszy własnych. Wybitny zarząd jest w stanie rozwijać bank dużo szybciej niż konkurencja, nawet pomimo mniejszego zaplecza kapitałowego. Z drugiej jednak strony błędna polityka inwestycyjna jednego maklera może doprowadzić do upadku banku (Barings Bank w Anglii – 1995r) lub bardzo poważnych perturbacji (Societe Generale we Francji w 2008 roku lub JP Morgan w USA w 2012 roku). Dowodzi to, iż znaczenie ryzyka operacyjnego w banku jest równe lub większe od ryzyka kredytowego. W dalszym ciągu jest niedostatecznie rozpoznane i zidentyfikowane, zarówno przez organy nadzoru jak i środowisko naukowe. Wszystkie metody mierzenia i zarządzania tym ryzykiem sprowadzają się do wyliczenia odpowiedniego poziomu rezerw na jego pokrycie. Nie dotyczą niestety istoty problemu, jakim jest zapobieganie wystąpieniu tego ryzyka a nie wyliczaniu strat powstałych w wyniku realizacji ryzyka operacyjnego banku.

Mając to na uwadze, opracowana i wdrożona przeze mnie koncepcja „Archipelagu przedsiębiorców„ jako metoda szybkiej budowy instytucji finansowej oraz model entropii banku jako kompleksowa metoda oceny ryzyka stabilności banku stanowią istotny wkład w rozwój wiedzy na temat budowy i zarządzania instytucjami finansowymi. Z jednej strony pozwala stworzyć strukturę organizacyjną, która umożliwi wyzwolenie ogromnej energii ludzkiej, pobudza innowacyjność i minimalizuje koszty, a z drugiej model entropii pozwala na identyfikowanie i zarządzanie ryzykiem operacyjnym, ale również i kredytowym banku.

Model entropii banku pozwolił na rozpoznanie ryzyka kredytów walutowych, transakcji Forex czy transakcji HFT (w sprawie, których ostatnio FBI oraz FED wszczęły śledztwo, Bloomberg Apr 7, 2014). Pokazuje systemowe ryzyko dla gospodarki państwa i systemu finansowego w przypadku funkcjonowania banku „too big to fail”. W monografii „Ryzyko w działalności bankowej” prezentuję między innymi autorską metodę wyznaczania bezpiecznego poziomu wielkości aktywów jednego banku w stosunku do wielkości rodzimej gospodarki, w której działa. Podany przeze mnie pomysł na obliczanie maksymalnego poziomu aktywów, powyżej którego banki „są zbyt duże by upaść” może moim zdaniem znaleźć zastosowanie w pracach nadzoru bankowego i urzędów antymonopolowych przy wydawaniu zgód na łączenia i przejmowanie innych banków, a także przy stawianiu wymogów kapitałowych i płynnościowych.

Innym kluczowym wnioskiem wynikającym z modelu entropii jest fundamentalny związek pomiędzy systemem wynagrodzeń w banku a akceptowanym przez dany bank poziomem ryzyka (wszelkiego typu). Tworzenie systemów opartych praktycznie wyłącznie na wypłacie bonusów i premii w nawiązaniu do bieżącego wyniku finansowego banku lub kursu jego akcji na giełdzie sprzyja takiemu zarządzaniu, które preferuje produkty wieloletnie z pobieraną ogromną prowizją na początku umowy i nie do końca rozpoznanym ryzykiem dla banku i klienta w okresie trwania produktu i na jego końcu. W sytuacji gdy okres trwania produktu jest dłuższy niż kadencja zarządu lub kontrakt danego menedżera, w praktyce pomimo pobierania bardzo wysokich wynagrodzeń kontrola nad długoterminowym bezpieczeństwem instytucji finansowej jest bardzo ograniczona. Według moich badań było to jedną z przyczyn kryzysu finansowego 2008 roku oraz niebywałego sukcesu sprzedażowego tzw. produktów strukturyzowanych w Polsce. Produkty te, z założenia wieloletnie produkty oszczędnościowo-inwestycyjne cechują się z jednej strony dużą zmiennością wycen i ogromnym, trudnym do identyfikacji ryzykiem a z drugiej ogromnymi opłatami wstępnymi, a w ślad za tym dużymi prowizjami dla sprzedawców. Na podstawie własnych doświadczeń stwierdzam, że nawet gdy nie ma w banku (lub innej instytucji finansowej) przyzwolenia na nieetyczne praktyki to zły system premiowania i wynagradzania pracowników sam w sobie staje się źródłem patologii.

Model entropii banku w dużym stopniu pozwala zapobiegać takim zjawiskom, a w odróżnieniu od powszechnie stosowanych systemów oceny stabilności banków kładzie dużo większy nacisk na jakość kadry zarządczej i ich subiektywne odczucia co kierunku zmian w zakresie stabilności i bezpieczeństwa banku. Pozwala to na odpowiednio wczesną reakcję zapobiegawczą. W sytuacji gdy dana instytucja chce się szybko rozwijać (co opisane zostało przeze mnie jako jest z kluczowych czynników zwiększających entropię, czyli poziom nieuporządkowania układu), a temu ma służyć zaproponowana metoda łącząca nieskrępowaną przedsiębiorczość private equity wraz ze spójnością, nadzorem i długą perspektywą działania korporacji.

Mój wkład naukowy do dyscypliny nauki o zarządzaniu. Przedstawione w monografii „Ryzyko w działalności bankowej. Nowe spojrzenie po kryzysie” oraz w publikacji: „Zarządzanie ryzykiem banku w warunkach szybkiego wzrost (na przykładzie Getin Noble Bank)”²⁴;

1. Zbudowanie nowatorskiego kompleksowego modelu entropii banku diagnozującego istotne rodzaje ryzyka występujące w banku, których materializacja skutkowałaby

²⁴ Leszek Czarnecki „Zarządzanie ryzykiem banku w warunkach szybkiego wzrost (na przykładzie Getin Noble Bank)”, Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek – Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 183, s. 74-94, Wrocław, 2011.

zmniejszeniem stabilności finansowej podmiotu. Model entropii banku pozwala dokonać oceny ryzyka stabilności banku i stanowi wkład w rozwój wiedzy na temat budowy i zarządzania instytucjami finansowymi.

2. Dokonanie analizy 124 dużych, systemowych kryzysów sektora bankowego na świecie, w wyniku której zdiagnozowano negatywne i pozytywne procesy zachodzące w instytucji bankowej oraz ustalono proporcje, w jakich wpływają one na zmianę stabilności finansowej organizacji.
3. Zaproponowanie nowatorskiej metody oceny stabilności banku podobnej do stosowanych przez banki centralne wielu krajów, jednak kładącej dużo większy nacisk na jakość kadr banku i lepiej identyfikującej potencjalne ryzyko operacyjne w banku.

5. Omówienie obecnych i przyszłych kierunków badań

Wszystkie moje prace badawcze zawsze miały bezpośredni związek z moją pracą zawodową i posiadały silne, bezpośrednie konotacje z funkcjonowaniem firmy lub instytucji finansowej w realnej gospodarce. Nie dziwi zatem tematyka mojej pracy doktorskiej „Model systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie leasingowym” opublikowanej w 1992 roku (pierwsze opracowanie na temat leasingu w Polsce). To w znacznej mierze dzięki mojej pracy wprowadzono wiele zupełnie nowatorskich rozwiązań:

- zrezygnowano z polskich standardów rachunkowości (które w ogóle nie odpowiadały rzeczywistości i w wielu przypadkach moim zdaniem były jedną z przyczyn upadku wielu firm tej branży),
- wprowadzono nowatorski system finansowania leasingu poprzez wykup wierzytelności oraz sekurytyzację wierzytelności, co umożliwiło rozwój wielu niezależnym firmom bez dużej bazy kapitałowej,
- stworzono nieznanym wcześniej sieciowy model przedsiębiorstwa leasingowego, który umożliwił sprzedaż umów niskiej wartości (small ticket) na dużą skalę.

Można stwierdzić, że model firmy leasingowej zaproponowany ponad dwadzieścia lat temu nadal jest dominujący w Polsce i nie ma przesłanek mówiących o tym, aby miało coś w najbliższy czasie się zmienić. Podobnie jest z wnioskami sformułowanymi przeze mnie w 2009 roku dotyczącymi systemu wynagrodzeń wyżej kadry zarządczej w instytucjach finansowych, a w szczególności w bankach. Zaproponowane przeze mnie rozwiązania są obecnie wprowadzane w Polsce i innych krajach Unii

Europejskiej. Podobnie wnioski dotyczące czynników zwiększających entropię banków stanowią w chwili obecnej temat intensywnych analiz organów nadzoru.

W obszarze moich zainteresowań badawczych pozostają także:

1. Nowy model banku fintech dla SME; przede wszystkim dostarczyciel usług i rozwiązań (tax care, cash management, asset management, HR, IT, formy płatnicze, coaching i asysta inwestycyjna) a dopiero na końcu finansowanie – badanie różnych koncepcji.
2. Dalsze badanie różnych form współpracy, motywacji i wynagradzania liderów w celu uzyskania maksymalnie efektywnej ale bezpiecznej, stabilnej i ciągłej kreacji wartości.
3. Badania nad nieracjonalnością decyzji inwestycyjnych w związku z przewagą czynnika emocjonalnego w procesie decyzyjnym nad przeprowadzaną analizą rentowności danej decyzji (w tym wykorzystanie teorii gier, rachunku prawdopodobieństwa i metod statystycznych).

Nadal uważam jednak, że rola i znaczenie kapitału ludzkiego w instytucjach finansowych jest zdecydowanie niedoceniane. Nie istnieją narzędzia analityczne pozwalające określać jakość tego kapitału i adekwatność skali zarządzanego biznesu do poziomu kompetencji. Brakuje badań na temat korelacji pomiędzy sytuacją finansową banku czy instytucji ubezpieczeniowej, ich poziomu funduszy własnych, skali działania i dynamiki wzrostu a wiedzą i umiejętnościami kadry zarządczej tej instytucji. W chwili obecnej prowadzę badania w wielu spółkach finansowych prowadzących działalność w CEE próbując lepiej poznać znaczenie jakości kapitału ludzkiego i mechanizmów wpływających na jego ewolucję. Metodą badawczą są ankiety i okresowe wywiady prowadzone z ponad 100 członkami zarządów instytucji finansowych z siedmiu krajów Europy. Niektóre z wyników tych badań zostały zaprezentowane już w pracy na temat DNA przedsiębiorstwa, inne posłużą do większego opracowania na temat przywództwa w organizacji.

Rodzi się pytanie: na ile wiedza, doświadczenie i wyraziste przywództwo (leadership) mogą zastąpić niedobory kapitałowe i na odwrót? Dotychczas niewiele czasu poświęciłem na zbadanie relacji i związków zachodzących pomiędzy dwoma łańcuchami DNA przedsiębiorstwa: łańcuchem twardych danych finansowych i łańcuchem inteligencji emocjonalnej zatrudnionych osób i menedżerów. Odpowiedzi na te pytania należy szukać w dalszych badaniach, w szczególności analizując rozwój nowo powstających instytucji finansowych, gdyż w tej branży stawiane są przez regulatora od początku duże wymagania kapitałowe. Ponadto wymagania sprawozdawcze i stały nadzór dają dobry materiał do porównań. Zatem historia spółek, które potrafią zwiększać swój udział w rynku będzie mogła dać odpowiedź o prawdziwe znaczenie przywództwa i jakości zarządzania versus poziom bazy kapitałowej. W dobie wprowadzania regulacji Bazylei III w sektorze bankowym i dyrektywy UE Solvency II w sektorze

ubezpieczeniowym ma to fundamentalne znaczenie. Zwiększenie wymogów kapitałowych ponad niezbędne minimum powoduje wyhamowanie akcji kredytowej, jednocześnie spowalniając rozwój gospodarczy. Według danych NBP po pierwszym półroczu 2014 roku poziom funduszy własnych banków w Polsce wynosił ok 140 mld PLN a średni współczynnik Tier1 wynosił ponad 14%. Obniżając ten współczynnik do 10% czyli uwalniając ok. 40 mld kapitału teoretycznie można wygenerować dodatkowe 400 mld akcji kredytowej, co stanowi porównywalną kwotę ze spodziewanymi przepływami z Unii Europejskiej do Polski w wysokości około 106 mld euro w perspektywie 2014-2020. A przecież w 2008 roku wymagany Tier 1 w Polsce współczynnik wypłacalności wynosił 8% i sektor bankowy przetrzymał największy od 70 lat kryzys bankowy na świecie. Oczywiście nie można tego przypisywać wyłącznie wystarczającemu wówczas poziomowi funduszy własnych, niemniej pytania o ich adekwatny poziom pozostają.

Moją główną tezę badawczą w chwili obecnej i na przyszłość jest istnienie silnej korelacji pomiędzy wymaganym poziomem funduszy własnych instytucji finansowej i jakością kadry zarządzającej. W tym kontekście kluczowego znaczenia nabierają badania nad przywództwem i wymogami stawianymi przed liderami. Moja praca w przyszłości będzie polegała na skwantyfikowaniu tej zależności z jednej strony oraz opracowaniu uniwersalnych metod pomiaru jakości wyższej kadry zarządczej w finansach z drugiej. Cele, jakie sobie w tych badaniach stawiam, to udoskonalenie narzędzi służących do wczesnego ostrzegania o zmniejszeniu się stabilności finansowej, poznanie zależności pomiędzy kulturą organizacyjną i jej inteligencją emocjonalną a ryzykiem operacyjnym istniejącym w danej organizacji oraz lepsze powiązanie wymogów kapitałowych i płynnościowych instytucji finansowej z jakością jej kadry zarządczej. Dotychczasowe badania pozwalają stwierdzić, że istniejące obecnie regulacje są w wielu miejscach niewystarczające a bardzo często wręcz nieefektywne. Mam nadzieję, że moje prace przyczynią do pewnej poprawy w tym zakresie. Wnioski związane z jakością przywództwa i koniecznością stałych mutacji organizacji w celu lepszego dostosowania do zmieniających się warunków zewnętrznych, pomimo iż w zasadzie ograniczone do sektora finansowego mają charakter ogólny i mają zastosowanie w dowolnym biznesie.

Równolegle prowadzę badania związane z nieracjonalnością podejmowania decyzji przez organizację. O ile temat braku racjonalności decyzji inwestycyjnych pojedynczej osoby jest dość dobrze opisany i był przedmiotem wielu prac, to kwestia „braku zbiorowej mądrości” jest dużo mniej poznana. Kierunek badań jest naturalną konsekwencją wprowadzenia pojęcia zbiorowej inteligencji emocjonalnej. Wobec często obserwowanej na ulicach specyficznej psychologii tłumu oraz powstającym bańkom spekulacyjnym, zasadne wydaje się pytanie o występowanie i rozmiar tego zjawiska na poziomie przedsiębiorstwa.

6. Prowadzona działalność dydaktyczna i popularyzatorska

Niezależnie od prowadzonej pracy badawczej dużą uwagę przykładam do aktywności dydaktycznej i wszelkich działań zwiększających popularność przedsiębiorczości i wiedzy ekonomicznej (przede wszystkim wśród studentów). Łącząc dość unikalne doświadczenia empiryczne z zakresu zarządzania, procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych oraz transakcji przejęć, fuzji i publicznych rynków papierów wartościowych w Polsce, Londynie i Nowym Jorku wraz z aktywną działalnością naukową mam okazję często dzielić się swoimi doświadczeniami naukowo-zawodowymi na różnych uczelniach na świecie. W ramach tej aktywności prowadziłem wykłady studentów MBA na INSEAD, Cambridge, Oxford, London School of Economics oraz wykładami dla studentów programu AMP Harvard Business School i innych. W Polsce na uwagę zasługują nowatorskie projekty (wówczas pierwsze w Polsce) uruchomienia studiów MBA specjalnie dedykowanych dla pracowników konkretnej firmy. Wspólnie z firmą Ernst & Young w 1997 roku zorganizowałem dedykowane studia MBA dla pracowników Europejskiego Funduszu Leasingowego (ukończyło około 25 osób). W 2006 roku wspólnie z Wyższą Szkołą Biznesu w Nowym Sączu zorganizowałem studia MBA dla pracowników Getin Banku (ukończyło około 30 osób). W 2011 roku wspólnie z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu udało się utworzyć kierunkowe, dedykowane dla Grupy Getin studia doktoranckie, które ukończyło 11 osób. We wszystkich tych programach niezależnie od roli organizacyjnej brałem również udział w roli wykładowcy. Warto również wspomnieć o organizacji wspólnie z UE Wrocław studiów podyplomowych z zakresu rynku nieruchomości, który ukończyło ponad 100 studentów. W styczniu 2014 roku wspólnie z kilkoma profesorami HBS zorganizowałem dedykowane seminaria na temat finansów i zarządzania dla kilkudziesięciu menedżerów bankowych.

Osobną sferą aktywności jest działalność branżowa na polu bankowości i finansów. Wielokrotnie występowałem z wykładami i prezentacjami na dorocznych plenarnych spotkaniach Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju (EBOR Londyn 1999, EBOR Bukareszt 2002) oraz na konferencjach biznesowych w Krynicy i Sopotcie. W latach 1992 – 2000 aktywnie uczestniczyłem w działalności Europejskiego Stowarzyszenia Firm Leasingowych LeasEurope proponując i wprowadzając wiele nowatorskich rozwiązań produktowych (referat na temat Leasingu w CEE – Istambuł 1997).

W latach 2008 – 2003 prowadziłem intensywną działalność na uniwersytetach ekonomicznych i uczelniach technicznych w Polsce promocyjną wiedzę ekonomiczną i przedsiębiorczość wśród studentów pod nazwą „Przedsiębiorczość- inicjatywa Leszka Czarneckiego”, w ramach której na kilkudziesięciu Uniwersytetach i Wyższych Szkołach miałem wykłady i spotkania ze studentami na temat prowadzenia działalności biznesowej. W ramach tego programu wykłady i dyskusje panelowe

obyły się na SGH, UE Wrocław, Vistula Warszawa, UMCS Lublin, UE Kraków, UE Katowice, UE Poznań i wielu innych.

Uzupełnieniem i naturalną konsekwencją prowadzonych wykładów było wydanie książki „Biznes po prostu” będącego podręcznikiem dla studentów pragnących otworzyć swoją pierwszą firmę. Praca okazała bestsellerem (uznana za najlepszą publikację ekonomiczną w 2012 roku przez kapitułę konkursu Economicus – około 40 tysięcy sprzedanych dotychczas egzemplarzy). Drugi tom tej pracy „Biznes po prostu- następny krok”, który jest podręcznikiem zakresu transakcji fuzji i przejęć, jest polecany na kilku uniwersytetach jako lektura pomocnicza. Po publikacji mojej pracy „Banking Risk” zostałem zaproszony do poprowadzenia wykładu i wzięcia udziału w debacie w brytyjskim parlamencie na temat przyszłości strefy euro i Europejskiej Unii Bankowej (grudzień 2012). Wcześniej podobną debatę przeprowadziłem w John F. Kennedy School of Government na Uniwersytecie Harvarda.