



# KRÓLOWIE INNOWACJI

W USŁUGACH FINANSOWYCH



KRZYSZTOF RYBIŃSKI

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: ULABUKA

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/krolif>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-1027-8

Copyright © Krzysztof Rybiński 2015

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

---

# SPIS TREŚCI

---

<b>WSTĘP, CZYLI O TYM, ŻE ŚWIATU TYLKO SIĘ WYDAJE, IŻ INNOWACJE W FINANSACH POWSTAJĄ WYŁĄCZNIE W AMERYCE</b>	<b>11</b>
<b>1. WIELKI ROZJAZD TRENDÓW, CZYLI O TOKSYCZNYCH INNOWACJACH NA PÓŁNOCY I DOBRYCH INNOWACJACH NA POŁUDNIU</b>	<b>19</b>
1.1. Kraje północy i innowacyjna broń masowego finansowego rażenia	20
1.2. Kraje południa i innowacje tworzone na potrzeby klientów	28
<b>2. JAK ŚRODKI UNIJNE ZNISZCZYŁY INNOWACYJNOŚĆ W POLSCE</b>	<b>37</b>
2.1. Spójność rozwoju gospodarczego a środki unijne	38
2.2. Rozwój kapitału ludzkiego a środki unijne	40
2.3. Środki unijne a innowacyjność w Polsce	41
2.3.1. Zmiany innowacyjności polskiej gospodarki pod wpływem środków unijnych	45
2.3.2. Opis metodologii oceny wpływu środków unijnych na innowacyjność polskiej gospodarki przyjętej w tym rozdziale	51
2.3.3. Wyniki analizy	53
2.3.4. Rekomendacje zmian w polityce wspierania innowacyjności w Polsce	61

2.3.5. Wnioski: opracowany i wdrożony w Polsce mechanizm dystrybucji środków unijnych niszczy innowacyjność	64
<b>3. NADCHODZI ZMIANA TRENDU, POJAWIAJĄ SIĘ PIERWSZE OAZY NA POLSKIEJ PUSTYNI INNOWACYJNOŚCI</b>	<b>67</b>
<b>4. KRÓLOWIE INNOWACJI W SEKTORZE USŁUG FINANSOWYCH</b>	<b>75</b>
4.1. Kim są królowie innowacji w usługach finansowych i jakie mają osiągnięcia?	76
4.1.1. Alior	76
4.1.2. BZ WBK	82
4.1.3. Cinkciarz.pl	87
4.1.4. mBank	90
4.1.5. XTB	95
4.2. Wywiady z królami innowacji w usługach finansowych	98
4.2.1. Prezes i współtwórca Alior Banku, Wojciech Sobieraj	98
4.2.2. Prezes BZ WBK, Mateusz Morawiecki	138
4.2.3. Twórca, właściciel i prezes portalu Cinkciarz.pl, Marcin Pióro	165
4.2.4. Twórca i wieloletni prezes mBanku, Sławomir Lachowski	191
4.2.5. Twórca i współwłaściciel X-Trade Brokers, Jakub Zabłocki	231
<b>5. SKĄD BIORĄ SIĘ KRÓLOWIE INNOWACJI I JAK DZIAŁAJĄ</b>	<b>273</b>
5.1. Przywództwo	277
5.2. Wizja i strategia	279
5.3. Umieszczenie klienta w centrum procesów biznesowych	281
5.4. Kultura przyjazna innowacjom	282
5.5. Płaska struktura zarządcza i elastyczność	284
5.6. Inspiracja	285

<b>6. NASTĘPNY KROK: STWORZENIE RYNKU PRAW WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ W POLSCE</b>	<b>289</b>
6.1. Wywiad z Markiem Rosińskim, partnerem zarządzającym kancelarii Baker & McKenzie w Polsce	290
<b>7. LEKCJE DLA FIRM I SEKTORA PUBLICZNEGO W POLSCE</b>	<b>317</b>
7.1. Rekomendacje dla firm	317
7.1.1. Innowacyjne przywództwo	318
7.1.2. Właściwa kultura organizacyjna	320
7.1.3. Odpowiednie zarządzanie relacjami z klientami	323
7.1.4. Nieustanna obserwacja rynku	326
7.2. Rekomendacje dla administracji publicznej	329
7.2.1. Działania na szczeblu centralnym	329
7.2.2. Działania na szczeblu lokalnym	331
<b>ZAMIAST ZAKOŃCZENIA</b>	<b>335</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>337</b>



---

## **NADCHODZI ZMIANA TRENDU, POJAWIAJĄ SIĘ PIERWSZE OAZY NA POLSKIEJ PUSTYNI INNOWACYJNOŚCI**

---

Rozdział 2. dokumentuje katastrofę w dziedzinie innowacyjności w Polsce, która miała miejsce w okresie 2006 – 2014. Zaprezentowałem te wyniki w polskim parlamencie, w kilku urzędach centralnych, pokazałem kilku ministrom. Reakcja wielu ministrów i wysokich urzędników w tym okresie była zawsze taka sama: albo obrazili się na mnie, albo obrazili się na rankingi, podważając ich wiarygodność. Inni, nieliczni, starali się zrozumieć, na czym polega problem, ale ich siła przebicia była zbyt mała, żeby spowodować zmiany mechanizmów niszczących polską innowacyjność. Ci obrażeni zawsze mieli gotową historię, że przecież taka albo siaka firma dostała dofinansowanie unijne, dzięki czemu zrealizowała nowoczesne inwestycje i szybko się rozwija. Ja też znam takie historie, ale firm, które faktycznie wykorzystały środki unijne na podniesienie innowacyjności, w skali kraju jest bardzo mało — większość po prostu kupiła sobie nowe maszyny lub wybudowała nowe budynki, co wcale nie przekłada się na wzrost wartości sprzedaży innowacyjnych produktów, wręcz przeciwnie: w minionych latach

udział takiej sprzedaży w przychodach firm systematycznie spadał, co pokazałem w rozdziale 2.

Przypomnę, że Polska musi sobie poradzić z problemem starzenia się społeczeństwa. To nadchodzące demograficzne tsunami uderzy w naszą gospodarkę i finanse publiczne już pod koniec bieżącej dekady. I żeby przetrwać ten kataklizm, musimy mieć jak najwięcej firm, które wykorzystują innowacyjne modele biznesowe do podboju rynków międzynarodowych, bo tylko takie firmy są w stanie znacząco zwiększać zatrudnienie i podnosić płace w czasie zapaści demograficznej przekładającej się na spadek krajowej konsumpcji.

Zmartwiony słabymi wynikami w obszarze innowacyjności, rozpocząłem projekt badawczy, którego celem było zrozumienie mechanizmów tworzenia i niszczenia innowacyjności w Polsce. W ramach tego projektu powstała m.in. książka *Go global!*<sup>1</sup> zawierająca wywiady z właścicielami i prezesami polskich firm dokonujących skutecznej ekspansji międzynarodowej. Ponadto mój zespół badawczy dokonał analizy zza biurka prawie 200 firm oraz przeprowadził wiele wizyt studialnych w firmach dokonujących ekspansji międzynarodowej, starając się zrozumieć, jakie czynniki są najważniejsze dla międzynarodowego sukcesu. Innowacyjność produktu, usługi lub modelu biznesowego zawsze była jednym z kluczowych czynników sukcesu i prawie zawsze środki unijne lub wsparcie publiczne nie miało z tym nic wspólnego, poza nielicznymi wyjątkami, gdy mądrze realizowane zamówienia publiczne — jeszcze sprzed okresu funkcjonowania obecnej generującej patologię

---

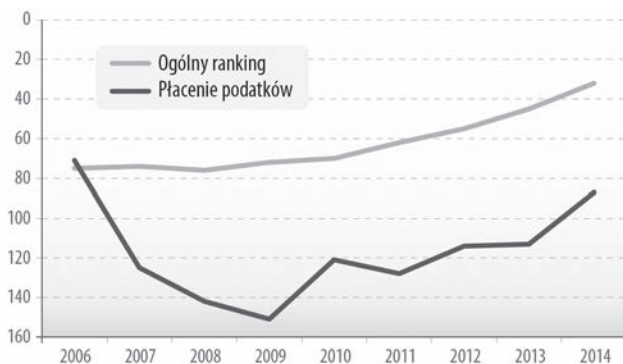
<sup>1</sup> Wydawnictwo Onepress, styczeń 2014 r.



ustawy PZP (Prawo Zamówień Publicznych) — kierowały do danej firmy strumień zamówień, który pozwalał firmie urosnąć i rozpocząć ekspansję międzynarodową (przypadki firm Radwag i Solaris Bus & Coach).

Wnioski z tych badań przeprowadzonych przez minione dwa lata pozwalają przewidywać, że okres siedmiu lat chudych w dziedzinie innowacyjności dobiega końca i należy oczekiwać eksplozji innowacyjności w Polsce. W obszarze kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości nadchodzi biblijne siedem lat tłustych. Wynika to z pozytywnego splotu następujących czynników:

- Rząd przeszkadza coraz mniej. Jeszcze nie pomaga, ale mniej przeszkadza, co jest dobrym trendem (ilustruje to wykres 3.1).



**Wykres 3.1.** Miejsce Polski w rankingach Doing Business Banku Światowego

Źródło: raporty Doing Business Banku Światowego [2014].

- Naturalna kreatywność i przedsiębiorczość Polaków zaczyna się w coraz większym stopniu przekładać na innowacyjność i tworzenie nowych innowacyjnych firm.

- Coraz więcej polskich firm zaczyna rozprzestrzeniać swoje unikalne modele biznesowe w innych krajach i robi to bardzo skutecznie.
- W innych krajach stopniowo pojawia się percepcja, że w Polsce zaczyna tworzyć się ekosystem, który rodzi takie firmy.
- Polskie szkoły średnie stopniowo zaczynają dostrzegać, że zamiast uczyć młodzież przedsiębiorczości i odkrywania w sobie talentu zamęczały dzieci wkuwaniem często zbędnej i do niczego niepotrzebnej wiedzy.
- Polskie uczelnie, które często oferowały starą wiedzę, na skutek kryzysu demograficznego zmieniają się i coraz lepiej przygotowują młodych ludzi do roli przyszłego innowacyjnego przedsiębiorcy, a nie pasywnego korporacza. To jeszcze nie jest powszechne, ale jest coraz więcej uczelni-agentów zmiany.
- W Polsce studiuje coraz więcej cudzoziemców, co wspiera proces innowacyjności.
- Pieniądze unijne, które przyjdą, będą wydawane trochę mądrzej niż w poprzedniej perspektywie, co oznacza, że uczymy się na błędach. Poprzednio fundusze te zabijały innowacyjność w skali kraju, teraz jest szansa, że będą pomagać.

Przyjrzyjmy się bliżej tym czynnikom. Od lat w rankingach przedsiębiorczości czołowe miejsca z reguły zajmują trzy nacje: Turcy, Chińczycy i Polacy. O ile Chiny i Turcja świadomie realizują strategię ekspansji międzynarodowej, z aktywną, wspierającą rolą państwa oraz chińskiej i tureckiej diaspory rozłokowanej po całym świecie, o tyle w przypadku Polski do tej pory państwo i administracja

publiczna były raczej wrogiem przedsiębiorców. Wystarczy przypomnieć nagonkę na firmy, które dokonują optymalizacji podatkowej, działając zgodnie z przepisami prawa, tak samo jak ich konkurenci w innych krajach. Ale to się powoli zmienia i mimo że państwo ciągle przeszkadza w ekspansji międzynarodowej zamiast pomagać, to przeszkadza coraz mniej. Ilustruje to chociażby wykres pokazujący miejsce Polski w rankingu Doing Business. Jak widać na wykresie, w ciągu pierwszych czterech lat rządów Donalda Tuska państwo było coraz większym szkodnikiem. Dopiero w drugiej kadencji podjęto reformy, które poprawiły sytuację. Mimo to płacenie podatków w Polsce jest ciągle relatywnie trudniejsze i bardziej zbiurokratyzowane niż było w 2006 r.

Badania mojego zespołu pokazują, że coraz więcej polskich firm skutecznie wdraża sprawdzone w Polsce modele biznesowe w innych krajach. Ciągle jeszcze gros firm opiera się na tym, że są tańsze i bardziej elastyczne od zachodniej konkurencji, ale dostarczają jakość lepszą niż inne rynki wschodzące, w tym Chiny. Jednak pojawia się coraz więcej firm, które dokonują ekspansji międzynarodowej, opierając się na własnych innowacjach.

Szefowie firm, z którymi rozmawiałem, twierdzą także, że stopniowo poprawia się percepcja Polski za granicą. O ile dekadę temu polskie pochodzenie firmy było obciążeniem, o tyle teraz przeszkadza to tylko nielicznym firmom, dla większości jest neutralne, ale pojawiają się pierwsze firmy, którym to pomaga.

W polskich szkołach edukacja była podporządkowana XIX-wiecznemu modelowi, w ramach którego wypełniano umysły dzieci wiedzą. Robiono to skutecznie, ponieważ pozycja Polski w rankingach PISA (które mierzą jakość edukacji szkolnictwa średniego)

się poprawiła, co znaczy, że polskie nastolatki piszą egzaminy znacznie lepiej niż większość ich rówieśników w innych krajach. Ale ciągle wypadamy bardzo słabo w praktycznym stosowaniu pozyskanej wiedzy, a nauka podstaw przedsiębiorczości w wielu szkołach nie ma nic wspólnego z kreowaniem przedsiębiorczych postaw, polega bowiem na wkuwaniu kolejnych faktów. Na szczęście to także stopniowo ulega zmianie, czego przykładem może być pilotażowy projekt Akademia Młodego Przedsiębiorcy realizowany przez Akademię Vistula wspólnie z bankiem BZ WBK, w którym udział bierze ponad 20 szkół ponadpodstawowych<sup>2</sup>. W ramach tego projektu młodzież uczy się przedsiębiorczości w formule e-learning od młodych przedsiębiorców oraz realizuje projekty polegające na współpracy z polskimi przedsiębiorcami. Młodzi ludzie uczą się przedsiębiorczości w praktyce, realizując zespołowe projekty. Po udanym pilotażu planowane jest rozszerzenie akcji na wszystkie szkoły w Polsce.

Dla przedsiębiorczości i innowacyjności najlepszy jest kryzys, a nie nadmiar pieniędzy unijnych. Jak było mnóstwo pieniędzy, to uczelnie wykorzystywały te środki na budowę nowych auli i pomieszczeń (tylko kto tam będzie studiował, gdy liczba studentów spadnie z 2 mln do niewiele ponad miliona?) i na wyposażenie laboratoriów, których znaczna część pozostaje niewykorzystana. Ale gdy przyszedł kryzys demograficzny i wpływy z czesnego zaczęły gwałtownie spadać, uczelnie zostały zmuszone do reform. Programy kształcenia są zmieniane i coraz lepiej odpowiadają na potrzeby rynku pracy, przybywa też studentów zagranicznych,

---

<sup>2</sup> [www.amp.vistula.edu.pl](http://www.amp.vistula.edu.pl).

a atmosfera wielokulturowości sprzyja innowacyjności i kreatywności. Moje rozmowy z sieciami inkubatorów akademickich wskazują, że coraz więcej studentów myśli nie o karierze w korporacji, ale o założeniu własnej firmy. To są bardzo dobre zmiany, które już niedługo powinny przynieść pozytywne skutki dla innowacyjności w skali kraju.

Administracja publiczna też uczy się na błędach i nowe programy unijne uruchamiane w perspektywie finansowej w latach 2014 – 2020 powinny znacznie skuteczniej wspierać innowacyjność, a nie po prostu finansować inwestycje w nowe maszyny lub budynki, chociaż te zmiany niestety nie są jeszcze powszechne i wiele regionów popełni znowu te same błędy. Konkursy są mniej zbiurokratyzowane, pozwalają lepiej podejmować ryzyko innowacyjnej działalności gospodarczej i lepiej łączą finansowanie prywatne i publiczne. Jeszcze wiele pozostaje do zrobienia (np. koncepcja inteligentnych specjalności w regionach jest całkowicie chybiona), ale i tak należy odnotować zdecydowaną poprawę.

Podsumowując: polska przedsiębiorczość w minionej dekadzie musiała przedzierać się przez gąszcz trujących, często śmiertelnie jadowitych i nieustannie zmieniających się przepisów. Ale ta przedsiębiorczość nie została zatruta ani zabita. Ona nie tylko przeżyła ten gąszcz, ale także uodporniła się na trujący jad przepisów. Polska przedsiębiorczość w minionej dekadzie doświadczyła potopu środków unijnych. I ona nie tylko nie została zatopiona przez ten potop, ale przetrwała i nauczyła się pływać.

Po katastrofie innowacyjności w minionych siedmiu latach, moim zdaniem, czeka nas zmiana trendu. I nie mówię tylko o efekcie piłeczki, która rzucona z 20. piętra na dno, trochę się odbije, a potem

spadnie, tylko o nadchodzącej eksplozji przedsiębiorczości i innowacyjności. Jeżeli mam rację, to pojawia się szansa, żeby Polska poradziła sobie z nadchodzącą katastrofą demograficzną, bo starzenie się, a potem ubytek ludności, czyli spadek popytu krajowego, może zostać zrekompensowany skuteczną ekspansją polskich firm na rynki międzynarodowe.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

## MYŚL FINANSOWA RYNKÓW WSCHODZĄCYCH

Obiegowa i traktowana niemal jak dogmat opinia o światowych finansach każe nam wierzyć, że Stany Zjednoczone i inne rozwinięte kraje mają w tej dziedzinie monopol na innowacje. Jak zatem wyjaśnić taką oto sytuację, o której w zamieszczonym w tej książce wywiadzie wspomina Wojciech Sobieraj, współtwórca i prezes Alior Banku? Relacjonuje nam typowy obrazek z konferencji poświęconej innowacjom w usługach finansowych: gdy przemawia gość z Polski czy Turcji, sala jest pełna, tymczasem wystąpienia Brytyjczyków czy przedstawicieli innych „wiodących” światowych gospodarek traktowane są jak przerywnik. Dobry moment na wykonanie zaległych telefonów czy odpisanie na maile...

Polska na ogół wypada źle w ogólnych rankingach innowacyjności w gospodarce. Z jednym wyjątkiem. Twórczy okazuje się rodzimy sektor finansowy. Krzysztof Rybiński napisał tę książkę właśnie po to, by pokazać, jak wiele ciekawych, korzystnych dla klienta rozwiązań pojawia się w sektorze usług finansowych w krajach rozwijających się, szczególnie w Polsce. Ponadto stara się rozwiłkać zagadkę: jak do tego doszło i co było kluczowe dla spektakularnych sukcesów polskich przedsiębiorstw z tego sektora?

W książce znajdziesz wywiady z twórcami, właścicielami lub prezesami pięciu firm świadczących usługi finansowe. Nad fenomenem tej szczególnej polskiej innowacyjności zastanowimy się więc wspólnie z Wojciechem Sobierajem (Alior Bank), Mateuszem Morawieckim (BZ WBK), Marcinem Pióro (Cinkciarz.pl), Sławomirem Lachowskim (mBank) oraz Jakubem Zabłockim (XTB). Natomiast rozmowa z Markiem Rosińskim — partnerem zarządzającym kancelarii Baker & McKenzie — pokazuje, co trzeba w Polsce zmienić, aby eksplozja innowacyjności nastąpiła w całej gospodarce.



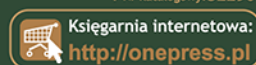
**Prof. Krzysztof Rybiński** — jeden z najbardziej znanych polskich ekonomistów. Karierę zawodową rozpoczął jako informatyk w Japonii, potem był głównym ekonomistą kilku banków, wiceprezesem NBP, gdzie pod jego nadzorem zmieniono sposób inwestowania rezerw dewizowych, dzięki czemu Polska w ciągu dwóch lat zarobiła dodatkowo miliard dolarów. Był członkiem Komisji Nadzoru Finansowego, partnerem w globalnej firmie doradczej i członkiem wielu rad nadzorczych. W 2012 roku został wybrany przez polskich przedsiębiorców najczęściej słuchanym przez nich ekonomistą. W latach 2010-2015 był rektorem Akademii Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie. Obecnie jest rektorem New Economic University w Almaty w Kazachstanie ([www.neu.edu.kz](http://www.neu.edu.kz)). Prowadzi też własną firmę doradczą. Regularnie występuje w telewizji, pisuje felietony do krajowych dzienników i tygodników, jego artykuły ukazują się też w „Financial Times”.

Patroni medialni:

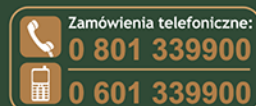


książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 32290



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

cena 59,00 zł

ISBN 978-83-283-1027-8



9 788328 310278