



**Puls
Biznesu**

NR 08/12 (008) | LUTY 2012 | NUMER INDEKSU 349127 | ISSN 1427-6852

WEEKEND



Jacek Lewandowski
CZŁŁG
wzbił się
DO LOTU

Grendowicz
BLISKI (SERCU)
WSCHÓD
»58

Jakubas
STADO SŁONI
W GABINECIE
»50

Czarnecki
BANKOWE FUZJE
I MUZYCZNE FUGI
»47

Wejchert »45
Zwolińska »32
Kupisz »42

portret

RUN Jacek RUN

Gwiazda Jacka Lewandowskiego, prezesa Ipopema Securities, świeci coraz jaśniej. Choć on sam nie dba o blask. Finansista koncentruje się na ambitnych celach, ku którym biegnie coraz prędzej. **KAROL JEDLIŃSKI**

Styczniowy poranek, Łazienki Królewskie w Warszawie. Jest siódma rano. Dnieje. Ciepła zima powoduje, że zaczęły kwitnąć forsycje, podlewa je siąpiący deszcz. Wokół pusto, żywego ducha, **jedynie parkowy strażnik niechętnie lustruje okolicę. Trzy lata temu** o tej porze Jacek Lewandowski, prezes i **twórca Ipopema Securities**, popijałby w domu herbatę i rozmyślał – jak na szefa dużej instytucji finansowej przystało – jaki krawat wybrać. Ale teraz Jacek Lewandowski zerwał się do biegu. Trenuje prawie codziennie, więc zna wszystkich ochroniarzy parku. Leje? Niech leje, trening musi się odbyć, w końcu przygotowania do kolejnego maratonu to nie przelewki. Za kilka miesięcy w Nowym Jorku ten 40-latek chce przebić granicę trzech godzin, co udaje **się** nielicznym amatorom. Zatrudnił więc profesjonalnego **trenera**, regularnie bada zakwaszenie organizmu, stosuje rygorystyczną dietę. Złamanie wyniku 180 minut na ponad 42 kilometry biegu to nie wszystko. **Stawką są też** całkiem spore pieniądze, o które założył **się** z czterema innymi maratończykami – kolegami **ze** świata finansów. Ich też musi pokonać. Ale główna pula **to** kolejne etapy przełamywania barier własnego organizmu, podjęcie wyzwania i stawienie mu czoła. Powolutku, małą łyżeczką, ale aż do nasycenia – **zwyczajstwa**. Siąpi coraz mocniej. Nic to. 15 kilometrów ➔





BIEGANIE UCZY CIERPLIWOŚCI ALE TEŻ JEJ WYMAGA. PODOBNA DYSCYPLINA POTRZEBNA JEST TAKŻE W BIZNESIE

przebieżki musi być. Taki jest plan. Gdy kilka minut po ósmej skończy trening, deszcz spustoszy krzewy forsycji. A Jacek Lewandowski, choć zziębnięty, będzie kwitnący. Kolejny krok w stronę Nowego Jorku zrobiony.

Halo, tu Ziemia

Warszawa, Londyn, Budapeszt i Praga, gdzie **Ipopema** prowadzi interesy nie są przy tym mniej ważne. Jego firma wzbija się do lotu i zamierza utrzymać wysoki poziom.

– Bieganie uczy cierpliwości, ale też jej wymaga. Żeby osiągnąć dobre wyniki, konieczna jest dyscyplina, bardzo potrzebna również w codziennym podejściu do biznesu – przekonuje Jacek Lewandowski.

Przyszłość pełna jest wyzwań, bo i projekt ambitny:

– Długoterminowy cel jest jasny: chcemy być najlepszym bankiem inwestycyjnym w naszym regionie Europy – zapowiada.

Ostatnie sześć lat, odkąd **Ipopema** przekształciła się z niedużej firmy inwestycyjnej w brokera giełdowego, to czas szybkiego rozwoju spółki. Po debiucie na Giełdzie Papierów Wartościowych w 2009 r. jeszcze szybszego. Dziś Jacek Lewandowski zarządza firmą, która połowę przychodów osiąga z pośrednictwa w obrocie akcjami. Na resztę składają się konsulting, zarządzanie kapitałem, doradztwo przy inwestycjach, wsparcie przy restrukturyzacjach, a do tego budowanie funduszy inwestycyjnych.

Choć prezes skromnie przyznaje, że to dopiero początek drogi, nie brakuje ludzi uważających, że Jacek Lewandowski to największa nadzieja polskiej bankowości. W dodatku nadzieja, która zamiast terminować w finansowych molochach, sama pisze gospodarczą historię. Zarabiając przy tym krocie. Według analityków, w zeszłym roku **Ipopema** zarobiła ponad 30 mln zł przy przychodach wyraźnie przekraczających 110 mln zł, na co zapracowało ponad 130 specjalistów zatrudnionych w firmie. Wyniki niebagatelne, tyle że problem z jaśniejącą gwiazdą Jacka Lewandowskiego jest jeden i podstawowy. Główny zainteresowany niekoniecznie chce dodawać sobie medialnego i towarzyskiego blasku. Woli biegać, pracować, cieszyć się rodziną, stąpać mocno po ziemi niż bywać. Nieco dziwne jak na bankowca z górnej półki, prawda?

Gadżety? Nie mam

Dla jego znajomych to nic nowego. Ich trójgłos w tej sprawie brzmi niemal chóralnie:

– Sięga bardzo wysoko, osiągnął megasukces, a pozostał ludzki w podejściu do biznesu. Pieniądze i władza nie uczyniły go bezwzględny. Czy jest nudny? Nie, jest po prostu skromny – przekonuje Jacek Podoba, prezes Towarzystwa Ubezpieczeń Europa, przyjaciel, ale i rywal w maratońskim zakładzie.

– Sodówka mu nie uderza, wykazuje odporność na presję związaną z finansowym sukcesem. Pozostaje skromny, spokoj-

ny, skoncentrowany. Cieszy się doskonałą reputacją – dodaje Stanisław Waczkowski, wiceprezes i udziałowiec **Ipopemy**.

– Konsekwentny profesjonalista unikający nadmiernego ryzyka. Jest dzisiaj jedynym polskim przedsiębiorcą mającym realną szansę zbudowania pierwszego banku inwestycyjnego w Polsce – kwituje Grzegorz Golec, prezes funduszu Rubicon Partners.

Gwoli wyjaśnienia: nie jest tak, że Jacek Lewandowski nie udziela się w mediach. Dziennikarze znają numer jego komórki, ale przy tym dobrze wiedzą, jakie tematy mogą poruszyć, by nie nadziać się na zdawkowe odpowiedzi lub przedłużającą się ciszę. Komentować wyniki spółki, trendy rynkowe, prognozować – proszę bardzo. Coś osobistego? Wszystko, co trzeba, jest przecież w lakonicznym biogramie na stronie internetowej spółki. Publikacja w „PB Weekend” oznaczała dobry kwadrans pertraktacji nad tym, jaki będzie charakter tekstu. Ani słowa o rodzinie, no może tyle, że jest i ma się dobrze. Żadnych tam ekshibicjonistycznych wycieczek. Prezes nie chce się puszyć, pokazywać ile może, czym jeździ, kogo zna. Nie ma takiej potrzeby – oczywiście, będąc medialną gwiazdą być może szybciej wspiąłby się wraz z **Ipopemą** na biznesowe szczyty. Być może, bo on i tak tam dojdzie. A raczej wbiegnie, w mocnym, równym tempie. Właściciele dużych instytucji finansowych obejmują często kurs na dżety (samoloty) i gadżety (bentleye chociażby). Popadają w nałogi, jak nie hazard, to kokaina. Rozwodzą się, kłócą, obrażają. Kuglują inżynierią finansową na granicy prawa. A tu nic.

– Nie kolekcjonuję niczego, nie przywiązuję dużej wagi do rzeczy. Myślę, że to może być jeszcze przede mną.

– Może ma pan chociaż samolot?

– Nie mam. Jestem oszczędny – odpowiada bez emocji.

Cel, pal, zysk

Racjonalnością w wydawaniu pieniędzy przypomina Leszka Czarneckiego, którego sukcesy w bankowości ma szansę przebić. Przy czym idolem jego młodości był inny znany „biały kołnierzyk” – charakterny, niepokorny i niekonwencjonalny Wojciech Kostrzewa, w czasach, gdy szefował BRE Bankowi. Idol idolem, ale Lewandowski ma nieco spokojniejszy sposób bycia. Ubrany zazwyczaj w dobrze skrojone włoskie garnitury bez ekstrawaganckich dodatków. Oszczędny w gestach i mimice. Spokojny, skoncentrowany, rzadko daje się sprowokować do podniesienia głosu, waży słowa. Podczas dyskusji można odnieść wrażenie, że udzielając odpowiedzi szybko analizuje strategię rozmowy i umiejętnie prowadzi ją na właściwe, z jego punktu widzenia, tory. Marian Owerko uważa, że to koncentracja i spokój zaprowadziły Jacka Lewandowskiego tak wysoko. Prezes Bakallandu, dla którego **Ipopema** skutecznie szukała inwestorów przed debiutem giełdo-



184 minuty

czyli 3 godz. i 4 minuty. To wynik Jacka Lewandowskiego w grudniowym maratonie w Lizbonie i jego osobisty rekord. Taki czas dał mu 87. miejsce na niemal 1350 startujących, do zwycięzcy stracił nieco ponad 40 minut.



wym, jest pełen podziwu dla skali sukcesu tej niezależnej instytucji finansowej, ostro rywalizującej z międzynarodowymi potentatami.

– Jacek to bardzo zdolny menedżer, skoncentrowany na celu. Potrafi skutecznie zachęcać najlepszych ludzi na rynku do pracy w swoim zespole – przekonuje Marian Owerko, który wygrywał z Jackiem Lewandowskim na tenisowym korcie, ale biegowego wyzwania nie podjął.

Nawet nazywając biznes Jacek Lewandowski był na wskroś racjonalny. Żadnej tam wielkomiejskiej napuszonej nazwy, tylko połączenie trzech kluczowych angielskich skrótów: IPO (pierwsza oferta publiczna), PE (private equity, czyli inwestowanie w spółki spoza giełdy) i M&A (fuzje i przejęcia).

Spokój po węgiersku

Na kryzysie bankowcy często łamią sobie zęby. Jacek Lewandowski reaguje na ten nadużywany w mediach rzeczownik bardzo rzeczowo. Bo choć jak żartował Laskowik ze Smoleniem: „Byli dwaj bracia, Ramzes i Kryzys, Ramzes umarł, a Kryzys żyje”, gorzej dla **Ipopemy** już było. Kolejne zawrośnięcia na rynku nie są niczym nowym.

– Dzięki doświadczeniu w trudnych chwilach zachowuję spokój. Dziś jest źle, jutro będzie lepiej, a jak jest dobrze, to ostrożnie, bo może być gorzej. I choć jestem bardzo powściągliwy, potrafię docenić, gdy coś się udaje – mawia szef **Ipopemy**, kontrolujący wraz z żoną około 35 proc. udziałów w spółce, dla której 2011 r. był najlepszy w historii.

W minionym roku spadające wyceny akcji wielu spółek szorowały parkiet. Choć **Ipopema** w oczach giełdowych inwestorów stopniała o 40 procent, jej zyski były rekordowe. A to dlatego, że m.in. jako pośrednik w obrocie giełdowym **Ipopema** nie musi się martwić o poziomy indeksów, lecz o poziom płynności na rynku. Rok do roku obroty na GPW rosły w dwucyfrowym tempie, więc warszawska spółka mając około 8-procentowy udział w pośrednictwie w obrotach powiększyła swój kawałek tortu.

Nie jest tak, że **Ipopema** to odrzutowiec, którego nie imają się turbulencje. W pierwszej fali kryzysu w 2008 r. jej przychody i zyski znacznie spadły, gdy przysechł strumień kapitału na GPW.

– Teraz zarabiają na brokerce krocie, ale za to inne gałęzie biznesu nie są tak rentowne – przekonuje szef jednej z konkurencyjnych prywatnych instytucji.

Niemal dwa lata temu **Ipopema** zaczęła działać jako pośrednik na giełdzie w Budapeszcie. Zwerbowani do tamtejszego teamu Amerykanin, Libańczyk i Węgier z domieszką francuskiej krwi mieli rozpocząć czas podboju zagranicznych rynków. Następny cel: Praga.

– Żyjemy z handlu z instytucjami, które inwestują na giełdach w tych trzech krajach, więc otwarcie tam oddziałów było naturalnym krokiem – uważa Lewandowski.

Na razie akcja BSE (Budapest Stock Exchange) nie idzie zupełnie gładko. Polski gracz szybko zdobył pozycję w czołówce tamtejszych pośredników, ale nadziać się na nacjonalizację Otwartych Funduszy Emerytalnych. Taki ruch rządu Viktora Orbana spowodował, że obroty na BSE dramatycznie spadły, a wraz z nimi szanse **Ipopemy** na rychłe kokosy po węgiersku.



”
DZIĘKI DOŚWIADCZENIU
W TRUDNYCH CHWILACH,
ZACHOWUJĘ SPOKÓJ. DZIŚ
JEST ZŁE, JUTRO BĘDZIE
LEPIEJ

– Kiedy zaczynaliśmy analizy wejścia do Budapesztu, tamtejsza giełda robiła połowę obrotów GPW. Teraz Warszawa w trzy miesiące robi roczny wynik Budapesztu – wylicza prezes **Ipopemy**.

Ale jego firma nie zarzuca zagranicy. Właśnie kończy testować transakcje na czeskiej giełdzie. Gdy do naszych sąsiadów powróci hossa, najwięksi zarobią miliony. Zadziała stara biznesowa prawda: wygra ten, kto będzie miał twardsze łokcie, a przy tym zachowa reputację.

Chciwość jest dobra

Twardsze łokcie często mają współpracownicy i mniejszościowi wspólnicy Jacka Lewandowskiego. Twórca **Ipopemy** ma wyjątkowe szczęście do ludzi. Choć ci, którzy znają jego i firmę bliżej mówią, że to nie przypadek, lecz chłodna kalkulacja. Wszystko ma swoją cenę, a nie ma co ukrywać, że kto jak kto, ale bankowcy na pieniądzu znają się najlepiej. Także, a może przede wszystkim na tych, które mogą sami zarobić. **Ipopema** była jedną z wielu dobrze prosperujących firm w branży finansowej do czasu, gdy jej szef, wraz z kilkuosobowym zespołem, zasilił Stanisław Waczkowski. W 2006 r. były czołowy makler DM Banku Handlowego został znaczącym akcjonariuszem spółki i zrealizował jej brokerskie ambicje. Już po miesiącu działania biuro maklerskie **Ipopemy** miało 6-procentowy udział w rynku. To był isticie tygrysi skok. Waczkowski w nagrodę został najlepiej zarabiającym maklerem w Polsce, z pensją i bonusami rocznymi przebijającymi 4 mln zł. Tyle nie zarabiają nawet prezesi głównych banków w naszym kraju.

– Przez te pięć lat współpracy działamy z jasnym pomysłem na biznes: przyciągać najlepszych ludzi na rynku w danej specjalizacji. Nie jesteśmy może firmą rodzinną, ale nasza butikowość powoduje, że nie ciąży na nas liczne obciążenia występujące w międzynarodowych korporacjach. Stawiamy na przejrzystość w modelu wynagrodzeń, który przyciąga odważnych, niezależnych ludzi – przekonuje Stanisław Waczkowski.

Ipopema co roku „produkuje” kolejnych milionerów. Prezesowi w to graj.

– Bonusy? Dla mnie jest jasne, że ty zarabiasz prywatnie, jeśli zarabia firma – ucina Jacek Lewandowski.

Od lat **Ipopema** przejmując więc z rynku całe zespoły specjalistów, znających swoją cenę i mających zaufanych klientów. Wydaje się, że Jacek Lewandowski, choć nie mówi tego wprost, za oczywisty przyjmuje fakt, że chciwość to nie zawsze grzech finansisty.

Doskoczyć do Kostrzewy

Zresztą kariera Jacka Lewandowskiego jako biznesmena, a nie trybu w bankowej korporacji, zaczęła się od poczucia finansowego niedosytu, wypychającego go poza ramy korporacji. Był koniec 2002 r., na jego wizytówce widniało „dyrektor departamentu

rynku pierwotnego, Dom Inwestycyjny BRE Banku”. Po tym jak zobaczył wysokość, a raczej mikrość rocznych bonusów, dojrzał do gruntownej zmiany.

– Wówczas na rynku było bardzo słabo, ale paradoksalnie nasz dział miał dobry rok. Jednak pierwszy raz poczułem się niedoceniony przez organizację, bo choć poradziłem sobie w trudnej chwili, to nie miało to odzwierciedlenia w bonusach. Zdecydowałem się odejść, uważając, że pełna odpowiedzialność za produkt w organizacji powinna być powiązana z odpowiednim wynagrodzeniem – uzależnionym od wyników, a nie sytuacji zewnętrznej. Wtedy rozważałem nie tylko założenie własnej firmy, ale też zrobienie MBA lub zatrudnienie się w banku inwestycyjnym – wspomina Jacek Lewandowski.

MBA na prestiżowej uczelni, np. w Stanach, oznaczało kłopoty z przeprowadzką rodziny. No i ekstra koszty. Z kolei banki inwestycyjne jeden po drugim uciekały z Polski. Siłą rzeczy pozostała tylko opcja numer trzy. Do pomocy wziął kolegę z BRE i worek pełen nadziei.

– Ruszając z **Ipopemą**, miałem przekonanie, że relacje, jakie udało mi się nawiązać z klientami w banku, pozwolą mi zbudować firmę. Choć świadomość dobrych relacji z klientami pomogła mi podjąć tę decyzję, to pierwsze transakcje przyszły od nowych klientów. To był maj 2003 r., dobry czas na start, bo rynek się ożywił – zaznacza prezes warszawskiej spółki.

Startując z własnym interesem był już finansowym wyjadaczem. Zaczął od studiów na SGH, kierunek menedżerski.

– Byłem pierwszym rocznikiem, który studiował na SGH przemianowanym z SGPiS. Interesowałem się finansami i bankowością, w owym czasie nie było lepszego miejsca dla mnie – tłumaczy.

Jeszcze na studiach, w 1994 r., zaczął pracę w Commercial Union (CU). Nie, nie sprzedawał ubezpieczeń – szlifował wiedzę w dziale lokowania środków klientów CU, inwestował m.in. w obligacje skarbowe i waluty. Rok później był już w Banku Gospodarstwa Krajowego, w zespole speców od foreksu. Chwilę potem zameldował się w Polskim Banku Rozwoju (PBR), gdzie zaczął zajmować się tym, co lubi najbardziej – bankowością inwestycyjną. No i nie narzekał na pensję, biorąc udział w gigantycznych, międzynarodowych transakcjach takich jak IPO Orlenu. W 1998 r. PBR został wchłonięty przez BRE Bank, z Wojciechem Kostrzewą jako prezesem. To były czasy, w których gwiazda Kostrzewy błyszczała najjaśniej.

– Podziwiałem Wojciecha Kostrzewę. Jako jeden z niewielu w branży robił trudniejsze rzeczy. Dopinał duże, ryzykowne i ciekawe transakcje – mówi Jacek Lewandowski.

Lwy na korytarzu

Kilka lat po odejściu z BRE, sam zdecydował się pograć ostro. 30 procent akcji spółki sprzedał funduszowi należącemu do nowojorskiego funduszu Elliot. Ten cieszył się nad Wisłą złą sławą agresywnego inwestora,



„
JEŚLI NIE IDZIESZ
NA CAŁOŚĆ, TO
CIEBIE NIE MA

walczącego o swoje wszelkimi środkami. Jednak Elliot jako jedyny nie chciał kontrolnego pakietu akcji **Ipopemy**.

– Elliot miał i ma dobrą reputację w Londynie i Nowym Jorku. Między innymi dzięki temu, ruszając z brokerką w 2006 r., mieliśmy skalę i zasięg na rynku – wyjaśnia Jacek Lewandowski.

Ipopema ma na koncie więcej odważnych zagrań, tak jak to było np. z mięsnym gigantem PKM Duda, który w 2009 r. zaczął się chwiać po wpadce z opcjami walutowymi. Osiem banków i kilkunastu innych wierzycieli planowało doprowadzić Dudę do upadłości. **Ipopema** została głównym doradcą spółki.

– Bez jej profesjonalnego wsparcia nie udałooby się nam przetrwać. Kilka razy gasili pożary, pamiętam kluczowe spotkanie z bankiem, gdy jego przedstawiciel wstał po 5 minutach i powiedział, że kończymy spotkanie. Ale przedstawiciel **Ipopemy** na korytarzu przekonał go do powrotu. Spotkanie trwało 2 godziny i zakończyło się sukcesem – tak Maciej Duda, prezes PKM Duda, wspomina tamte czasy.

Także w przypadku Bakallandu trzeba było pokazać lwi pazur.

– Bakalland to była dla Jacka jedna z pierwszych emisji pierwotnych w **Ipopemie**. Nie zaoferował nam najniższej ceny na rynku, ale pokazał, że jest głodny sukcesu, zdeterminowany. Zależało mu bardziej niż konkurentom, tym nas przekonał – dodaje Marian Owerko.

Ostatnio głośno było o ruchach kadrowych w spółce: jednym z kluczowych dyrektorów w **Ipopemie** został Paweł Poncylusz, były poseł i wiceminister gospodarki.

Gwizdek i charakter

Determinację i odwagę Jacek Lewandowski ćwiczy nie tylko w psychice, ale i w mięśniach. Przebiegł już 3 maratony, mocno zbliżając się do konkurentów, z którymi się założył. Stawka dodaje adrenaliny – to nie tylko okrągła suma, ale też duma z podjętego wyzwania. Chwila prawdy to 9 rano 4 listopada w Nowym Jorku, linia startu maratonu. Około południa wszystko powinno być jasne.

– Jeśli wygram, przeznaczę pieniądze na szczytny cel. Ale nie mogę być pewien zwycięstwa, Jacek zaskakuje mnie tempem poprawy wyników – twierdzi Jacek Podoba.

Gdy obierze cel, prze do niego jak czołg. Stanisław Waczkowski:

– Nie wiem czy wygra, ale sam fakt, że podjął się takiej ogromnej pracy potwierdza jego charakter. Nigdy wcześniej nie biegał, a teraz uzyskuje świetne wyniki. Jacek zwykle osiąga to, co zamierzał.

Główny zainteresowany w razie porażki nie będzie rozpacział. Sumienie będzie miał czyste, walczył na 100 proc. Zgodnie z tym, co niedawno powiedział studentom w Białymstoku:

– Pracując z pełnym zaangażowaniem można zarobić i 10 mln zł rocznie, jednak poświęcając się pracy na pół gwizdka, nie uda się zarobić 5 mln zł. Jeśli nie idziesz na całość, to ciebie nie ma. 🐘