





Witold Radwański

współwłaściciel i prezes
Zarządu Krokus Private
Equity Sp. z o. o.

„WSZECHWIEDZĄCY” SZEFE BARIERĄ ROZWOJU FIRMY

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke – dziennikarz „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” i Radia Gdańsk.

Leszek Szmidtke: Żeby fundusz inwestycyjny zdecydował się zainwestować swoje pieniądze, firma musi mieć pewien potencjał, ale inwestor musi też zaoferować coś więcej niż zastrzyk kapitału.

Witold Radwański: Zacznijmy od elementarnych wymogów, jakie taka firma musi spełniać, czyli: kompetentny zarząd z wizją przyszłości firmy, sprawna struktura organizacyjna, sensowny model biznesowy. Zwracamy też uwagę na produkt lub usługę, którą oferuje – czy ma ona perspektywę rozwoju. Kolejnym etapem badania jest kondycja finansowa interesującej nas firmy i potencjał wzrostu. Po drodze oceniamy biznesplan, jakość zarządu, któremu zamierzamy zaufać. Żeby współpraca była korzystna,

właściciele firmy muszą z jednej strony chcieć poddać się pewnym rygorom, ale też muszą widzieć korzyść dla siebie, wynikającą z naszego zaangażowania. Dajemy nie tylko pieniądze, ale też proponujemy daleko idące zmiany. Przede wszystkim możemy poprawić cały wewnętrzny system organizacji firmy, czyli przejrzystość informacji, raportowania, struktury zarządzania itp. Właściwie to proponujemy przekształcenie całego modelu prowadzenia firmy ze struktury „przedsiębiorcy-zarządcy” na ład korporacyjny, gdzie firma jest profesjonalnie zorganizowana i zarządzana. Dodatkowo, pomagamy w tworzeniu strategii i optymalnej struktury finansowania całego przedsięwzięcia.

Jak polskie firmy radzą sobie z wewnętrzną organizacją?

Duża część polskich firm powstała w latach 90. ubiegłego wieku, hołdując modelowi „właściciel-zarządca”. Wprawdzie rozwinęły się ekonomicznie, ale z różnych powodów nie dostosowały do tego rozwoju systemów organizacyjnych. Najczęściej nadal dominuje jednoosobowe decydowanie o wszystkim, co się dzieje w firmie. Ten sposób zarządzania powoduje, że firmy napotykać poważne bariery na drodze swojego rozwoju. Rozwiązaniem tego problemu jest wprowadzenie korporacyjnego i profesjonalnego modelu zarządzania, podzielenie funkcji i odpowiedzialności, a przede wszystkim obdarzenie zaufaniem swoich podwładnych. Takie zmiany są niezbędne, kiedy powstaje problem: sukcesji, sprzedaży firmy, szukania inwestora, ubiegania się o finansowanie bankowe, wejścia na giełdę lub po prostu dalszego rozwoju. Jesteśmy w momencie, w którym dokonują

się duże zmiany w sposobie zarządzania, gdyż duża część przedsiębiorców albo jest w przededniu emerytury, albo są w sytuacji, że firma przerosła ich kompetencje do samodzielnego zarządzania. Dlatego coraz częściej obserwujemy w Polsce przechodzenie od właścicielskiego do korporacyjnego modelu zarządzania.

Jak wytłumaczyć właścicielowi, który przez 20 lat jednoosobowo i z sukcesami prowadził firmę, że trzeba to zacząć robić inaczej?

Informując, że zmiany, które trzeba wprowadzić: delegowanie części uprawnień na pozostałych członków zarządu oraz podwładnych, uczynienie przejrzystym i prostym obiegu informacji czy

wyodrębnienie pionu finansów, sprzedaży, produkcji, marketingu, kontroli jakości etc. przyniosą firmie znaczne korzyści. Perspektywa podniesienia wartości firmy, stworzenia nowych możliwości rozwoju przemawia do przedsiębiorców. Wielu dostrzega bariery rozwojowe: chcą posze-

Duża część polskich firm hołduje modelowi „właściciel-zarządca”, w którym jedna osoba decyduje o wszystkim. Ten sposób zarządzania powoduje, że firmy po osiągnięciu pewnego etapu rozwoju napotykać poważne bariery na drodze swojej dalszej ekspansji.

rzezać rynki, produkować więcej i nowocześniej, chcą też zatrudniać więcej ludzi, ale coś ich hamuje. Niekiedy nawet inwestują, jednak nowe urządzenia, zatrudnienie nowych ludzi nie przynosi spodziewanych efektów. Wtedy przedsiębiorcy, zamierzający szukać inwestorów, dowiadują się od nas, jak duże znaczenie ma przejrzystość i zespołowość zarządzania. Podobnie firmy, które będą chciały ubiegać się o kredyty bankowe też muszą uporządkować swoją wewnętrzną strukturę. Używamy również argumentów o charakterze operacyjnym, że ktoś – specjalista – powinien zarządzać finansami, ktoś inny marketingiem, produktem, usługą itp. To bardzo usprawnia pracę.

Jak jakość wewnętrznej organizacji może wspomóc lub zahamować rozwój firmy?

Przy odpowiedniej organizacji i przepływie informacji zarząd ma prawdziwy obraz tego, co dzieje się w firmie. Może również lepiej orientować się w otoczeniu biznesowym. Jest to poważna słabość polskich przedsiębiorstw. Często nie wiedzą one, co dzieje się w danej chwili na rynku i jaka jest ich rzeczywista pozycja rynkowa. Zmiana organizacji zarządzania poprawia również ocenę kosztów, jakie ponosi firma, podobnie jak i zysków, jakie przynosi oraz pomaga zauważyć obszary, gdzie można dokonać racjonalizacji. Oprócz strony operacyjnej ważne jest też wyzwolenie energii pracowników, ich inicjatyw, pomysłów, które często są zablokowane przez słabą komunikację wewnątrz firmy, brak zaufania lub autorytarny sposób zarządzania.

Czyli bez takich zmian dalszy rozwój firmy jest mocno utrudniony, w tym wzrost zatrudnienia i zarobków...

Na pewnym etapie istnienia taki model jedynowładztwa hamuje rozwój. Mówiąc brutalnie, w firmie tak zarządzanej jest mnóstwo prywaty. Z jednej strony właściciel ma prawo robić, co mu się podoba i zatrudniać, kogo mu się podoba – takie jest zresztą jego prawo, ale nie należy rozumieć pojęcia „firma rodzinna” tak dosłownie, żeby obsadzać kluczowe stanowiska wyłącznie według pokrewieństwa, a nie według kompetencji. Wpuszczanie prywatnych kosztów swoich oraz rodziny w firmę też powinno mieć granicę. Działa to także bardzo demotywująco na pozostałych pracownikach firmy.

Bogusław Grabowski, pytany o przyczyny tak dużych różnic w zarobkach bardzo podobnych firm w Polsce i w Niemczech, mówił o znaczeniu gospodarczych realiów oraz o większym deficycie kapitału niż pracy.

Zgadzam się, co do wpływu otoczenia biznesowego, czy też całej gospodarki, na koszty działalności, wydajność, a także na zarobki. Chociaż należy zwrócić uwagę, że różnica między uposażeniem w polskich i zagranicznych firmach jest coraz mniejsza. Więcej zależy od tego, jak taka firma sama sobie radzi, jaki ma specyficzny sposób sprzedawania produktu czy zdobywania rynku, a pod tym względem polskie przedsiębiorstwa często przewyższają zagraniczne. Nie mają one jednak takiego dostępu do innych rynków, kredytowania czy nawet wsparcia administracji, gdy chcą się rozwijać poza granicami kraju.

Zatem bardzo innowacyjna polska firma może się nie przebić, nie rozwinąć z powodu słabości całej gospodarki?

Polska gospodarka jest jeszcze niedojrzała i bycie innowacyjnym może nie wystarczać, żeby się bardziej rozwinąć. Jest nadal względnie małe zapotrzebowanie na nowe produkty i usługi, szczególnie jeśli się okaże, że są one

produkcji rodzimej, a nie zagranicznej. Wiąże się to także z koniecznością ryzykowania, a to jest kolejna słaba strona polskich firm, jak i całej naszej gospodarki. Brakuje też zaufania i uczciwości. Pierwsze kroki w biznesie są względnie proste i oczywiste. Dopiero później pojawia się coraz więcej pytań i problemów. Pojawia się też ostra konkurencja, która niestety nie ma nic wspólnego z uczciwą rywalizacją. Wiele polskich firm, działających na tym samym rynku czy niszy rynkowej, więcej czasu poświęca na wzajemne wyniszczanie się i przedstawienie konkurenta w złym świetle niż na doskonalenie swoich produktów oraz swoich przedsiębiorstw. Nawet nie wspominam o współpracy, która jest czasami wręcz niezbędna,

Oprócz strony operacyjnej zmian ważne jest też wyzwolenie energii pracowników, ich inicjatyw i pomysłów, które często są zablokowane przez słabą komunikację wewnątrz firmy lub autorytarny sposób zarządzania.

jeżeli firma myśli o wejściu na jakiś zagraniczny rynek. Więcej ma to wspólnego z kanibalizmem niż kooperacją.

Jak odnajdują się takie firmy na zagranicznych rynkach?

Grając według polskich reguł, a nie zgodnie z lokalnymi – i przez to trudniej jest się im tam zakorzenie. Dynamiczny i ostry początek nie wystarcza, szczególnie kiedy trzeba współpracować z miejscowymi dostawcami czy odbiorcami. Polskie firmy mają ogromne problemy ze współpracą.

Tu już poprawa wewnętrznej organizacji chyba nie wystarczy.

Potrzebne są zmiany mentalne, a przede wszystkim odejście od zasady *win-lose*, w której ja wygrywam wtedy, gdy drugi przegrywa i przestawienie się na paradygmat *win-win*, czyli obie strony wygrywają, jeżeli będą ze sobą współpracować. Trzeba nam

jednak czegoś więcej, bo sytuacja przypomina trochę tę, w jakiej znajdują się nasi piłkarze. Kiedy zaczynają zarabiać duże pieniądze, to uchodzą z nich powietrze i przestają się rozwijać. Tymczasem w zachodnioeuropejskich klubach piłkarzy z innych krajów świata przepełnia ambicja. Chcą nawet nie tyle więcej zarabiać, co wspinać się coraz wyżej, grać w coraz lepszych klubach, grać o coraz bardziej prestiżowe trofea. Jeżeli nasze firmy mają osiągnąć europejski lub światowy poziom i odgrywać coraz większą rolę, to ich właściciele muszą być bardzo ambitni. Polski rynek jest duży. Wielu naszym przedsiębiorcom to wystarcza i po zdobyciu mocnej pozycji zaczynają spoczywać na laurach. Tymczasem takie

Bycie innowacyjnym może nie wystarczać, żeby się bardziej rozwinąć. Wciąż jest małe zapotrzebowanie na nowe produkty i usługi. Wiąże się to także z koniecznością ryzykowania, a to jest kolejną słabą stroną polskich firm, jak i całej naszej gospodarki.

„usypianie” jest niebezpieczne, bo w każdej chwili może wejść do Polski duży zagraniczny inwestor, który zwykle ma większy kapitał, produkty porównywalnej albo i lepszej jakości oraz wyższą kulturę prowadzenia biznesu. Mogą też powstać polskie firmy, które zauważą okazję do wejścia na rynek. Znam przypadki, kiedy zagraniczne firmy, planując wejście do Polski, chciały kupić już istniejące polskie przedsiębiorstwo. Jednak ponieważ firmy działające u nas funkcjonowały w nieodpowiedni sposób, zdecydowano się na tworzenie nowego biznesu od podstaw.

Czy nie tracimy naszych wcześniejszych przewag konkurencyjnych – zarówno przedsiębiorstwa,

– jak i cała polska gospodarka – i jednocześnie nie potrafimy wypracować nowych?

Czas niskich kosztów pracy się kończy i rzeczywiście należy sięgnąć po inne narzędzia umożliwiające konkrowanie, ale jeszcze nie byłbym na alarm, że jest za późno. Mamy trochę

czasu, prostych rezerw, ale już trzeba o tym myśleć, przygotowywać się do dużego „zakrętu”.

Czy największa wartość dodana jest w dużych, globalnych korporacjach, czy w małych innowacyjnych firmach?

W polskich warunkach zdecydowanie małe innowacyjne firmy mogą przynieść większą wartość dodaną. Oczywiście, muszą być dobrze zarządzane, umieć adaptować się do zmieniających się warunków, ale to właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa lepiej rokują i będą rozwijać się szybciej niż nasza gospodarka jako całość i będą tworzyły większość miejsc pracy. Sprawne, elastyczne i ambitne małe i średnie firmy to jest nasza polska nadzieja. Myślę,

Coraz wyraźniejsza jest obecność nowego pokolenia przedsiębiorców, którzy lepiej radzą sobie z wewnętrzną organizacją. Ich firmy będą lepiej konkurowały – zarówno w kraju, jak i za granicą. Przynosząc większe zyski, będą dawały wyższe pensje swoim pracownikom.

że zmiany idą w dobrą stronę – nie bez znaczenia jest tu coraz wyraźniejsza obecność nowego pokolenia przedsiębiorców. Coraz lepiej radzą sobie oni nie tylko z wewnętrzną organizacją, ale mają też coraz lepsze pomysły i potrafią budować zespoły o interdyscyplinarnym charakterze. Dlatego mimo licznych uwag jestem przekonany, że polskie firmy będą się coraz lepiej rozwijały i konkurowały – zarówno w kraju, jak i za granicą. Przynosząc większe zyski, będą dawały wyższe pensje swoim pracownikom.

O ROZMÓWCY:

Witold Radwański jest współwłaścicielem i prezesem Zarządu Krokus PE Sp. z o.o., lidera na polskim rynku transakcji private equity. Spółka od kilkunastu lat realizuje inwestycje w polskie przedsiębiorstwa prywatne, a następnie wraz z ich akcjonariuszami i zarządami współpracuje przy zwiększaniu ich wartości. W latach 1991–1992 był doradcą ministra finansów. Posiada dyplom magistra School of Advanced International Studies John Hopkins University oraz dyplom University of Sussex w Wielkiej Brytanii.