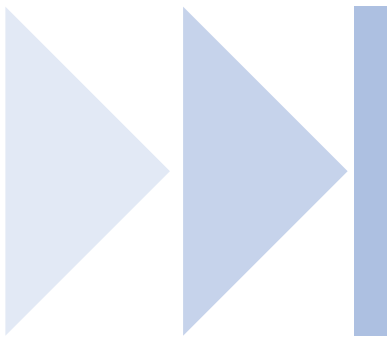
Rozdział trzynasty

Uruchomienie firmy i co dalej?

1. **Założenie firmy**
2. **Rozruch działalności nowej firmy**
   - Specyfika fazy rozruchu
   - Trudności i zagrożenia charakterystyczne dla fazy rozruchu
   - Problemy i zagrożenia – jak sobie z nimi radzić?
3. **Zakończenie procesu uruchomienia – osiągnięcie platformy stabilnego biznesu**
4. **Przygotowanie organizacyjne do stadium przyspieszonego wzrostu**
   - Specyfika przyspieszonego wzrostu
   - Nowy wymiar problemów i zagrożeń występujących w fazie przyspieszonego wzrostu
   - Ewolucja systemu zarządzania w stadium przyspieszonego wzrostu
5. **Realizacja zysków z inwestycji**
   - Dlaczego plan wyjścia?
   - Formy realizacji opcji wyjścia
   - Kluczowe kwestie związane z realizacją opcji wyjścia



Istotnym elementem dobrze przygotowanej koncepcji przedsięwzięcia jest posiadanie klarownej wizji, kiedy i w jaki sposób właściciel (właściciele) będą chcieli realizować zyski z poczynionej inwestycji, jeśli zakończy się ona sukcesem. W dynamicznych gałęziach gospodarki motyw budowania firmy z myślą o przekazaniu jej przyszłym pokoleniom przestał odgrywać wiodącą rolę, jak to miało miejsce jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Predyspozycje przedsiębiorcze i zainteresowania biznesowe nie przechodzą w sposób naturalny z pokolenia na pokolenie. W przypadku przedsięwzięć uruchamianych zespołowo, brak klarownej strategii wyjścia rodzi częste konflikty w gronie wspólników, mające niekorzystny wpływ na funkcjonowanie biznesu, w skrajnej sytuacji prowadzące nawet do jego upadku. Przygotowanie zawczasu strategii realizacji korzyści z inwestycji ma właśnie na celu zapobieżenie takiemu niekorzystnemu rozwojowi wypadków.

1. Założenie firmy

Przedstawiona w rozdziale III sekwencja kolejnych działań przygotowawczych, powiązana ze szczegółową analizą i selekcją najlepszych dla danego przedsięwzięcia rozwiązań dotyczących poszczególnych sfer funkcjonowania, a omówiona w kolejnych rozdziałach książki, umożliwia przystąpienie do ostatniej fazy, czyli faktycznego uruchomienia biznesu. Zwieńczenie całego procesu, rozpoczętego od wstępnych koncepcji i przemyśleń indywidualnych bądź grupowych, typowo utożsamiane jest z założeniem firmy, czyli stworzeniem ram prawno-organizacyjnych dla prowadzenia działalności[1].

Zgodnie z koncepcją przyjętą w tej książce proces uruchomienia nowego biznesu traktujemy szerzej, uwzględniając także fazę rozruchu. Nie ma bowiem wątpliwości, że jest to niezmiernie trudny okres funkcjonowania nowej firmy, w którym ryzyko porażki, a więc przedwczesnego zakończenia działalności, jest bardzo wysokie. W proponowanym ujęciu przedstawionym w rozdziale III, o faktycznym zakończeniu procesu uruchomienia można mówić dopiero wtedy, gdy firma pokona trudności charakterystyczne dla fazy rozruchu i osiągnie poziom platformy stabilnego biznesu. Będzie to stan, w którym znikną podstawowe zagrożenia przetrwania nowego podmiotu i powstaną warunki do dalszego rozwoju firmy.

Myślą przewodnią całej koncepcji procesu uruchomienia było w dotychczasowych rozważaniach tworzenie warunków przyszłego dynamicznego wzrostu, co w dłuższej perspektywie doprowadziłoby do funkcjonowania na większą skalę, mierzoną wielkością obrotów i zysków, liczbą zatrudnionych, liczbą obsługiwanych klientów i rynków itp. W tym rozdziale analizujemy dodatkowo te inicjatywy i działania, które powinny być podjęte w fazie rozruchu (równolegle ze zmaganiem się z bieżącymi trudnościami), by stworzyć najkorzystniejsze warunki przyspieszonego wzrostu, bezpośrednio po zakończonym sukcesem rozruchu nowego biznesu.

---

[1] Zdarzeniem, które potwierdza uruchomienie nowego biznesu, jest zazwyczaj wystawienie pierwszej faktury sprzedaży. Ma to praktyczny wymiar, gdyż od tego momentu powstaje obowiązek sprawozdawczości podatkowej.

Nawiązując do zastosowanej w rozdziale V analogii do pojazdu mechanicznego, stworzenie ram organizacyjnych dla działalności gospodarczej, z wykorzystaniem formy prawnej najbardziej adekwatnej dla konkretnego przedsięwzięcia będzie pojazdem, którym wyruszymy w daleką i pełną przygód podróż biznesową. W pierwszej kolejności musimy dokonać rejestracji nowego podmiotu gospodarczego (w systemie administracyjnym, sądowym, statystycznym, podatkowym, ZUS). W przypadku niektórych rodzajów działalności potrzebne będzie uzyskanie specjalnych uprawnień bądź zezwoleń.

Niezależnie od formalnych wymogów konieczne jest podjęcie szeregu innych czynności determinujących stan gotowości operacyjnej do prowadzenia biznesu, takich jak:

- założenie konta bankowego
- wynajęcie powierzchni biurowej na siedzibę firmy (w zależności od potrzeb, także powierzchni handlowej produkcyjnej czy magazynowej)
- zorganizowanie obsługi księgowej
- założenie telefonu, faksu
- rejestracja domeny internetowej (jako minimum uzyskanie adresu poczty mailowej)
- rejestracja znaków towarowych, uzyskanie ochrony patentowej[2] itp.

Szczegółowe procedury rejestracyjno-administracyjne są opisane w oficjalnych informatorach i popularnych poradnikach dla początkujących biznesmenów. Podejmując konkretne działania w tym kierunku, warto mieć dobre rozpoznanie kosztów konkretnych procedur, czasochłonności, a także kolejności, w jakiej te czynności powinny być realizowane. Gdy założyciele nie są w stanie realizować wspomnianych procedur własną ręką bądź uznają, że bardziej efektywnie wykorzystają swój czas, angażując się w innych dziedzinach, mogą skorzystać z pomocy prawników i/lub biur rachunkowych.

Do osiągnięcia stanu gotowości operacyjnej konieczne będzie także sformalizowanie zasad zatrudnienia pracowników rozpoczynających pracę w momencie startu. Określić też trzeba relacje z dostawcami materiałów, sprzętu i niezbędnych usług pomocniczych. Warto przypomnieć, że zestaw zadań do wykonania w czasie przygotowań do uruchomienia obejmował również wcześniejsze uzgodnienia z kluczowymi pracownikami, dostawcami itp. Dlatego obecnie będzie można dokonać jedynie formalnego potwierdzenia wcześniejszych porozumień.

---

[2] W tym ostatnim przypadku możemy mówić o uruchomieniu stosownej procedury, gdyż do jej zakończenia może upłynąć nawet kilka lat.

2. Rozruch działalności nowej firmy

2.1. Specyfika fazy rozruchu

Istota fazy rozruchu zawiera się w semantycznym znaczeniu tego słowa: zorganizowane w ramach nowego przedsiębiorstwa zasoby (zasoby ludzkie, urządzenia, materiały, środki finansowe itp.) są statyczne i trzeba wprawić je w ruch. W praktyce biznesowej rozruch oznacza:

- rozpoczęcie produkcji (świadczenia usług) i sprzedaży
- uruchomienie współpracy między pracownikami i zewnętrznymi usługodawcami oraz wdrożenie niezbędnego systemu obiegu informacji
- przeprowadzenie pełnego cyklu obrotu – od zakupu materiałów, poprzez produkcję, sprzedaż, ściągnięcie należności od odbiorców.

Tak więc rozruch ma na celu ostateczne potwierdzenie, że podstawowe założenia koncepcyjne są poprawne, a system funkcjonowania nowego biznesu nie wykazuje fundamentalnych niesprawności. Nie oczekujemy natomiast, że faza rozruchu potwierdzi wszystkie założenia, zwłaszcza te dotyczące docelowej rentowności biznesu. Jeśli chodzi o typowe ramy czasowe przeprowadzenia rozruchu, to abstrahując od szczególnych przypadków przedsięwzięć o wydłużonym cyklu obrotu, w normalnych warunkach pełne uruchomienie nowego biznesu powinno nastąpić w ciągu kilku, najwyżej kilkunastu miesięcy.

Dlaczego sprawne przeprowadzenie rozruchu oczekiwane jest zawsze z dużym niepokojem przez inicjatorów nowego biznesu? Dlaczego tak wielu liderom obiecujących przedsięwzięć nie udaje się przetrwać tej fazy? Wszak analizy i działania podjęte w ramach wcześniejszych etapów przygotowawczych – jeśli były prowadzone zgodnie z regułami sztuki – powinny eliminować niepewność co do ostatecznego rezultatu.

Praktyka uruchomienia nowego biznesu dobitnie pokazuje, że nawet przy bardzo solidnym przygotowaniu i braku fundamentalnych słabości nowe przedsięwzięcie może nie wypalić już na starcie. Wynika to przede wszystkim z niepewności reakcji otoczenia – konsumentów, konkurencji, dostawców, a w pewnym stopniu także zmian w sferze technologiczno-organizacyjnej i regulacyjnej. Stosując analogię do budowy mostu czy też uruchomienia nowej linii technologicznej, element niepewności jest w tych przypadkach nieporównanie niższy, bo może być tylko skutkiem błędu człowieka. Dlatego inżynierowie-projektanci mogą spokojnie stać pod mostem bądź przebywać na terenie zakładu w czasie rozruchu technologicznego bez obawy o własne życie i zdrowie. Projektanci nowych biznesów są natomiast w decydującym stopniu uzależnieni od percepcji i reakcji

otoczenia biznesowego, na które mają bardzo niewielki wpływ. Ryzykują jednocześnie majątkiem, utratą reputacji i nierzadko zdrowiem.

2.2. Trudności i zagrożenia charakterystyczne dla fazy rozruchu

Możliwość przetrwania tej fazy i wejście na ścieżkę przyspieszonego wzrostu będzie zależało od umiejętności pokonania charakterystycznych dla fazy rozruchu trudności i zagrożeń. Trzeba od razu zaznaczyć, że takie problemy i zagrożenia występują na wszystkich etapach rozwoju przedsiębiorstwa. Jednak w warunkach rozruchu mamy do czynienia ze splotem niekorzystnych uwarunkowań. Przede wszystkim rozruch wymaga koncentracji, uwagi i wysiłku w bieżących organizacyjnych kwestiach związanych z rozpoczęciem działalności. Wiele kwestii musi być podejmowanych równocześnie i na wczoraj. Liderzy nowego biznesu i (ewentualnie) nieliczni pracownicy są przeciążeni pracą, mając jednocześnie poczucie nagromadzenia się spraw niezałatwionych na czas. Na to nakłada się zazwyczaj brak doświadczenia w rozwiązywaniu kryzysowych sytuacji.

Jakie problemy i zagrożenia są najbardziej charakterystyczne dla fazy rozruchu? Pewną wskazówką mogą być doświadczenia istniejących już firm, zwłaszcza tych, które przetrwały i osiągnęły sukces. Wyniki badań przeprowadzonych na ten temat w latach 80. ubiegłego stulecia w Stanach Zjednoczonych w grupie najbardziej dynamicznych firm znajdujących się na liście „Inc. 500" wskazują na typową hierarchię zagrożeń. Wspomnianych liderów poproszono o wskazanie tych trudności, które wystąpiły w pierwszym roku (a więc w fazie rozruchu) oraz w roku, w którym zostało przeprowadzone badanie (średnio 9 lat po rozpoczęciu działalności). Okazało się, że w pierwszym roku działalności dominowały zagrożenia w sferze marketingu i sprzedaży (wskazane przez 38% firm), kłopoty z finansowaniem zewnętrznym (17%), zapewnieniem bieżącej płynności (16%) i brakiem umiejętności zarządzania w warunkach rozruchu (11%). Natomiast w fazie rozwoju (średnio 9 lat po rozpoczęciu działalności) w tej samej grupie respondentów problemy związane z dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania praktycznie zniknęły oraz zmniejszyły się zagrożenia w sferze marketingu i sprzedaży. Wzrosło znaczenie problemów związanych z utrzymaniem płynności i niedostatecznym poziomem kapitału obrotowego. Do rangi kluczowych zagrożeń urosły natomiast kwestie dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi (Terpstra, Olson, 1993).

Problemy i zagrożenia wskazane wyżej są z pewnością nieobce inicjatorom nowych dynamicznych przedsięwzięć biznesowych w Polsce. Ze względu na niższy poziom zamożności, a tym samym ograniczone środki własne oraz możliwe do uzyskania od znajomych i rodziny, można sądzić, że odsetek biznesmenów odczuwających trudności finansowe jest w naszym kraju znacznie wyższy. W przypadku biznesów uruchamianych

przez ludzi młodych i niedoświadczonych, kluczowe zagrożenia mogą wynikać z braku umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi oraz funkcjonowania w warunkach stresu. Poniżej prezentujemy najbardziej typowe dziedziny, w których takie zagrożenia i trudności mogą się pojawić.

Trudności ze sprzedażą

Jakkolwiek trudności na etapie rozruchu w sferze marketingu i sprzedaży są bardzo zróżnicowane i zależne od specyfiki branży i rodzaju prowadzonej działalności (produkcja, handel, usługi), można wskazać na typowe miejsca zagrożeń w tej dziedzinie:

- **Koło zamachowe sprzedaży nie chce ruszyć.** Mimo wcześniejszych przygotowań i analiz, brak jest klientów bądź pojawiają się sporadycznie. Przyczyna może tkwić w początkowej nieufności odbiorców lub ich ograniczonej skłonności do zmiany dotychczasowych nawyków.
- **Nietrafiony moment uruchomienia sprzedaży.** Może on wynikać z dwóch przyczyn. Pierwsza to przedwczesne wprowadzanie nowego produktu na rynek, gdy konsumenci nie dojrzeli do jego akceptacji. Druga przyczyna może być efektem pogorszenia stanu koniunktury gospodarczej w trakcie rozruchu działalności. W warunkach polskich sytuację taką szczególnie dotkliwie odczuli inicjatorzy nowych przedsięwzięć uruchamianych w latach 1998–2001.
- **Syndrom jednego bądź nielicznej grupy klientów.** Rezygnacja każdego takiego klienta w fazie rozruchu powoduje załamanie planu sprzedaży.
- **Kłopoty z systemem dystrybucji.** Wcześniejsze ustalenia z hurtownikami i jednostkami sieci detalicznej czy odbiorcami końcowymi dotyczące wolumenu, cen i innych warunków nie są respektowane przez kontrahentów.

Sytuacja, gdy realizacja sprzedaży w fazie początkowej przebiega znacznie poniżej planu, skłania niekiedy do podejmowania radykalnych kroków, by przyciągnąć początkową grupę klientów. Polega to na przyznaniu preferencyjnych warunków pierwszym klientom, by dzięki temu niejako uruchomić koło zamachowe sprzedaży. Chodzi tu głównie o specjalne upusty cenowe oraz wydłużone terminy płatności. Jakkolwiek w typowych warunkach początkującego biznesu są to działania często stosowane, a niekiedy niezbędne, trzeba mieć świadomość potencjalnych zagrożeń, związanych ze swoistą pułapką preferencyjnych cen. Możemy bowiem doświadczyć następującej sekwencji zdarzeń:

- inicjalni klienci uzyskują szczególne upusty cenowe
- przy kolejnych zakupach inicjalni klienci nie godzą się na ceny bez rabatu
- sygnał o specjalnych rabatach wychodzi na rynek – owi klienci domagają się ich na zasadzie: jeśli inni dostali, to dlaczego nie ja?
- sprzedaż się rozkręca, lecz z powodu znaczących upustów jej rentowność pozostaje na niskim poziomie.

Trudności finansowe

Przy braku możliwości uzyskania kredytu obrotowego z banku, nawet niewielkie odchylenia od założeń biznesplanu (wydatki wyższe, a wpływy niższe i/lub opóźnione) mogą natychmiast grozić utratą bieżącej płynności finansowej firmy. Typowy niekorzystny splot okoliczności w fazie rozruchu polega na następującej sekwencji zdarzeń:

- Odbiorcy oczekują, a wręcz wymuszają udzielanie wydłużonego kredytu kupieckiego. Wobec słabej pozycji przetargowej początkującego dostawcy wobec klientów mamy do czynienia z pułapką odroczonych płatności. Wszędzie, gdzie zapłata za towar nie następuje przy odbiorze, inicjalni klienci oczekują wydłużonych terminów. W praktyce polega to na milczącej akceptacji niedotrzymywania uzgodnionych warunków (np. 14 dni od daty zakupu).
- Dostawcy nie ufają początkującemu przedsiębiorcy i żądają zapłaty gotówką.
- Kredyt obrotowy w banku jest udzielany na bardzo niskim poziomie, a rozszerzenie linii kredytowej praktycznie nie wchodzi w grę, gdyż założenia biznesplanu nie są realizowane.

Opisane pułapki są poważnym zagrożeniem egzystencji, także dobrze rokujących przedsięwzięć, które mimo to nie są w stanie przetrwać pierwszej krytycznej fazy działalności. Czy można temu zaradzić? Niewątpliwie kluczowe znaczenie ma uzyskanie wpływów ze sprzedaży na zaplanowanym poziomie. Z pewnością zidentyfikowanie i dotarcie do solidnej grupy inicjalnych klientów już na etapie badania rynku, a jednocześnie twarde trzymanie się ustalonych warunków dotyczących cen i terminów płatności – to najbardziej skuteczny sposób.

Problemy kadrowe

Dotyczą one w pierwszej kolejności zespołu przywódczego. Jeśli w skład takiego zespołu wchodzą ludzie młodzi i niedoświadczeni, można oczekiwać następującej sekwencji niekorzystnych zjawisk:

- praca w fazie rozruchu, przy kilkunastogodzinnym codziennym obciążeniu wywołuje stres, z którym liderzy sobie nie radzą
- w gronie zespołu przywódczego rodzą się konflikty

- niepewna sytuacja rodzi poczucie zagrożenia wśród kluczowych pracowników i przyspiesza ich decyzje o rozstaniu się z firmą
- stres i konflikty w zespole przywódczym wywołują paraliż, a więc niemożność szybkiego zareagowania na piętrzące się zagrożenia. Stąd tylko krok do biernej akceptacji staczania się firmy do nieuchronnego upadku.

Jeśli natomiast chodzi o pracowników, prawdziwą zmorą w fazie rozruchu jest płynność kadr. W początkowym okresie działalności pracownicy obserwują z uwagą sytuację firmy, często zbyt emocjonalnie reagując na niepowodzenia. Jeśli do tego dodamy bieżące niedogodności funkcjonowania w fazie rozruchu, pojawienie się porównywalnej oferty pracy w miejscu uznanym za pewniejsze może skłaniać pracowników do natychmiastowej rezygnacji. W momencie budowania zespołu i budowania relacji z klientami i odbiorcami taka sytuacja jest szczególnie niekorzystna, a do tego źle wpływa na morale pozostałych pracowników.

2.3. Problemy i zagrożenia – jak sobie z nimi radzić?

Jak zaznaczyliśmy wcześniej, te i inne problemy oraz zagrożenia są ściśle związane z fazą rozruchu i nie da się ich uniknąć. Można jednak, już na etapie przygotowawczym, podjąć niezbędne działania zapobiegawcze. Ten swoisty plan antykryzysowy powinien stanowić część planu operacyjnego, przygotowanego przed uruchomieniem przedsięwzięcia (por. rozdział III), i obejmować następujące działania:

- opracowanie listy potencjalnych zagrożeń, które mogą wystąpić w fazie rozruchu inicjowanego przedsięwzięcia
- podjęcie kroków i działań zmniejszających ryzyko zagrożeń jeszcze przed uruchomieniem – dlatego dla większej pewności, że koło zamachowe sprzedaży ruszy w przewidzianym terminie, można na przykład odpowiednio przygotować pierwszą grupę klientów, którzy następnie pociągną kolejnych[3]; z myślą o pokonaniu stresu, inicjatorzy nowego biznesu mogą podczas przygotowań zapoznać się z fachową literaturą i/lub uczestniczyć w specjalnych kursach na temat walki ze stresem
- ustalenie zawczasu w gronie zespołu przywódczego zasad współdziałania przy rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych po uruchomieniu przedsięwzięcia – mogą one dotyczyć na przykład sposobu komunikowania się w momencie pojawienia się zagrożenia oraz powstrzymywania się od komentarzy wobec pracowników do czasu uzgodnienia wspólnego stanowiska.

[3] Por. rozdział VIII, podrozdział 7.

Niestety, wspomniane działania przygotowawcze z myślą o zapobieżeniu sytuacjom kryzysowym podejmowane są bardzo rzadko, choć praktyka potwierdza ich dużą skuteczność.

Największym, bo ostatecznym zagrożeniem dla nowo uruchomionego biznesu, jest taki splot negatywnych zdarzeń, który uniemożliwia dalsze funkcjonowanie i w efekcie prowadzi do zakończenia działalności firmy[4]. Sytuacja taka może się zdarzyć na każdym etapie rozwoju, jednakże ze względu na szczególne uwarunkowania, o których była mowa wcześniej, największe zagrożenie upadkiem występuje w fazie rozruchu. W Polsce około 40% podmiotów gospodarczych rozpoczynających działalność nie jest w stanie przetrwać pierwszego roku funkcjonowania (*Raport...,* 2007, s. 23). Jednak, co potwierdzają jednoznacznie badania międzynarodowe, jeśli uda się przetrwać pierwszy najtrudniejszy okres, szanse na przeżycie rosną zdecydowanie. Tak więc podstawowym środkiem zaradczym będzie solidne przygotowanie koncepcyjne i organizacyjne całego przedsięwzięcia, ze szczególną uwagą zwróconą na problemy i zagrożenia dotyczące fazy rozruchu. Większe szanse na przetrwanie mają też przedsięwzięcia zaplanowane na większą skalę, a więc takie, które są przedmiotem analizy w niniejszej książce[5].

Zakończenie działalności firmy, a w skrajnym przypadku jej bankructwo, to dla założycieli bardzo trudna sytuacja nie tylko w kategoriach ekonomiczno-finansowych, ale także – a może przede wszystkim – emocjonalnych. Stąd można się zetknąć z bardzo skrajnymi opiniami na ten temat: od czarnej wizji, w której upadek firmy pociąga za sobą degradację psychiczną, fizyczną i finansową założycieli i ich rodzin, po nonszalancki stosunek tych, którzy bankructwo traktują jako coś normalnego, czym nie warto się specjalnie przejmować.

Upadek firmy nie może być traktowany a priori jako szczególne, wyjątkowe i tragiczne w skutkach zdarzenie. Wszak tylko w naszym kraju sytuacja taka dotyka corocznie setek tysięcy przedsiębiorców, którzy muszą sobie jakoś z tym poradzić. Z drugiej strony należy przestrzec przed lekceważeniem skutków zakończenia działalności. Abstrahując od obciążeń psychicznych, właściciele mogą przez wiele lat po jej zakończeniu być zmuszeni do likwidacji skutków finansowych, spłaty wierzycieli, rozliczenia się z urzędem skarbowym, a nawet być pociągani do odpowiedzialności na drodze sądowej. Może to narazić ich reputację biznesową i pozycję społeczną, a w efekcie utrudnić ponowne podjęcie działalności gospodarczej w przyszłości.

---

[4] W zależności od konkretnej sytuacji, a także formy prawnej przedsiębiorstwa, zakończenie działalności może nastąpić w formie zawieszenia, likwidacji, procedury upadłościowej, wykupu bądź przejęcia własności firmy za długi.

[5] Oczywistym przejawem zamiaru prowadzenia działalności na większą skalę jest rejestracja firmy w formie spółki kapitałowej. W latach 2001–2004 współczynnik przetrwania takich spółek był istotnie wyższy od pozostałych form działalności (*Raport...*, 2007, s. 24).

Jedną z trudniejszych decyzji w sytuacji firmy zagrożonej upadkiem jest wybór czasu zakończenia działalności. Z jednej strony determinacja, siła woli i niepoddawanie się przeciwnościom losu, tak charakterystyczne dla osób o predyspozycjach przedsiębiorczych, skłaniają do walki do samego końca. Z drugiej strony jednak podtrzymywanie biznesu, który nie ma szans na przetrwanie, oznacza bezpowrotną utratę dodatkowo zaangażowanych środków finansowych, nie mówiąc o straconym czasie i wysiłku zespołu założycielskiego. Nie ma w tym przypadku dobrej recepty poza generalną wskazówką, że w momencie podjęcia decyzji o zakończeniu działalności trzeba zrobić to zdecydowanie i konsekwentnie. Sprawne i szybkie zakończenie procesu likwidacji biznesu, dokonanie niezbędnych rozliczeń finansowych, pozwoli skoncentrować się na przyszłości, w tym także na uruchomieniu kolejnego przedsięwzięcia, tym razem z większym sukcesem.

Gdy analizujemy życiorysy przedsiębiorców, którzy odnieśli spektakularne sukcesy, okazuje się, że wcale nierzadko we wcześniejszych próbach ponosili porażki. Potrafili jednak wyciągnąć z nich wnioski, które pozwoliły uniknąć błędów w przyszłości. Intensywność odczuć i wrażeń towarzyszących upadkowi firmy powoduje, że stajemy się bardziej dojrzali życiowo, a to zdecydowanie pomaga w prowadzeniu biznesu. Występuje niestety niebezpieczeństwo dominacji negatywnej reakcji emocjonalnej. Polega ona na intensywnym przeżywaniu goryczy porażki, retrospektywnym analizowaniu zdarzeń, wyrzucaniu sobie błędów, odczuwaniu silnego poczucia winy wobec pracowników, partnerów i kontrahentów itp. Stąd tylko krok do całkowitego zniechęcenia, depresji, a nawet załamania nerwowego. Trzeba umieć się otrząsnąć z tego stanu, korzystając z pomocy rodziny i przyjaciół, a jeśli zajdzie potrzeba, skorzystać z pomocy psychologa[6].

3. Zakończenie procesu uruchomienia – osiągnięcie platformy stabilnego biznesu

Faza rozruchu stanowi jednocześnie zwieńczenie całego procesu działań koncepcyjnych, analitycznych i organizatorskich, związanych z uruchomieniem nowego biznesu. Jest to więc okres, w którym powinna być dokonana obiektywna ocena tego, czy organizm gospodarczy, który udało nam się stworzyć niemałym nakładem sił i środków, osiągnął stabilność biznesową. W przypadku zidentyfikowania słabości i braków powinny zostać podjęte niezbędne działania zaradcze.

Jak powinien przebiegać w praktyce proces monitorowania zmian, oznaczających zbliżanie się do platformy stabilnego biznesu, zgodnie z definicją tej kategorii przedstawioną w rozdziale III? Po pierwsze taka ocena

[6] Szerzej na temat syndromu żalu i przeżywania goryczy porażki patrz Shepherd, Wiklund, 2005, s. 187–213.

Tabela 1. Arkusz platformy stabilnego biznesu

Obszar funkcjonalny	Poziom dojrzałości określony jako pełny[a]	Stan zaawansowania		
		wstępny	pośredni	pełny
Koncepcja biznesu	istnieje precyzyjnie określona i kompletnie sformuowana koncepcja biznesu, dająca podstawę do uruchomienia i rozwoju firmy. Istnieje napisana koncepcja biznesu. Uwzględniono warunki rynkowe, konieczne zasoby i finansowanie	☐	☐	☐
Produkt	określono istniejące lub nowe produkty, które mają znaleźć docelowego odbiorcę na rynku,wskazano sposób dotarcia do odbiorcy oraz ścieżkę (proces) rozwoju produktów. Zbadano cykl życia produktów	☐	☐	■
Rynek	zdefiniowano otoczenie rynkowe i określono rynek lub jego segment, który ma stać się areną działalności nowej firmy. Zbadano rynek, określając jego pojemność, potencjał i ograniczenia. Zbadano aktywność konkurencji	☐	☐	■
Przywództwo	istnieje zespół przywódczy (lider), będący siłą motoryczną biznesu, nadający mu właściwy kierunek, integrujący i stymulujący pozostałych pracownikw firmy. W gronie zespołu istnieje podział obowiązków i zadań	☐	☐	■
Organizacja biznesu	została stworzona efektywna struktura organizacyjna, umożliwiająca prowadzenie biznesu zgodnie z przyjętymi założeniami oraz właściwą reakcję na niekorzystny obrót zdarzeń. Opisano strukturę organizacyjną. Wskazano wszystkie relacje podległości i odpowiedzialności	☐	☐	☐
Zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenia	właściciele i pracownicy dysponują łącznie podstawowym zasobem wiedzy, umiejętności i doświadczeń, który jest niezbędny do prowadzenia konkretnego biznesu. Zapewniono aktywny dostęp do kluczowych elementów wiedzy	☐	☐	☐
Sytuacja finansowa	środki finansowe w dyspozycji firmy pozwalają na pokrycie bieżących zobowiązań. Zbadano i określono warunki płynności finansowej. Nie występuje zagrożenie utraty płynności	☐	☐	☐
Relacje z klientami	firma posiada utrwalone relacje biznesowe z podstawową grupą klientów oraz system docierania do nowych klientów. Zarządza się relacjami z kluczowymi klientami. Określono formułę pozyskiwania nowych klientów	☐	☐	■
Pozostałe relacje zewnętrzne	relacje z kluczowymi kontrahentami: dostawcami surowców i materiałów do produkcji, usług, z bankiem opierają się na trwałych podstawach i nie zachodzi niebezpieczeństwo zakłócenia tych relacji	☐	☐	☐

[a] W kontekście platformy stabilnego biznesu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Davidsson, Klafsten, 2003

powinna być realizowana cyklicznie, z udziałem całego zespołu przywódczego. Uwzględniając specyfikę fazy rozruchu, wydaje się, że wspomniany przegląd powinien być dokonywany w cyklu miesięcznym lub kwartalnym. Okresowy przegląd polegałby na ocenie stopnia realizacji działań dotyczących poszczególnych dziedzin (filarów platformy) z poprzednich okresów i wyznaczeniu zadań do realizacji w przyszłości. W praktyce należy się liczyć z sytuacją, że w procesie dochodzenia do tego poziomu może wystąpić zahamowanie dynamiki pozytywnych zmian, a nierzadko także wyraźne pogorszenie sytuacji w konkretnych dziedzinach w porównaniu z poprzednim okresem. W tej sytuacji konieczne będzie podjęcie zdecydowanych działań naprawczych dotyczących zagrożonych dziedzin.

Przydatnym narzędziem do wspomnianego wyżej przeglądu może być arkusz platformy stabilnego biznesu[7] (patrz tabela 1). Ponieważ koncepcja platformy oznacza jedynie uzyskanie względnej stabilności, tylko w kluczowych filarach (produkt, rynek, przywództwo i relacje z klientami) konieczne jest osiągnięcie pełnej dojrzałości. W innych sferach wystarczy osiągnięcie stanu określanego jako pośredni.

Systematyczne i konsekwentne inicjatywy doprowadzające nowy biznes do poziomu wstępnej stabilności w znacznym stopniu będą wynikały z obiektywnych warunków, charakterystycznych dla fazy rozruchu. Tak będzie przykładowo w sferze relacji z klientami, budowania solidnej bazy klientów i eliminowania przypadkowych odbiorców. Podobnie oczywistym wymogiem będzie zapewnienie trwałej płynności finansowej firmy. Inne działania na rzecz wzmocnienia wybranych filarów będą miały charakter autonomiczny, po części niezależny od bieżących potrzeb w fazie rozruchu, takich jak chociażby wdrożenie klarownych zasad podziału obowiązków zarówno wśród zespołu przywódczego, jak i pracowników. W konsekwencji będzie często występował konflikt między bieżącym „gaszeniem pożarów" a potrzebą wygospodarowania czasu kierownictwa firmy na myślenie o przyszłości. Praktycznym sprawdzonym rozwiązaniem jest ustalenie z góry cyklicznego systemu monitorowania postępu w zakresie zbliżania się do poziomu platformy stabilnego biznesu.

Zgodnie z metodologią przyjętą w tej książce, osiągnięcie założonych parametrów jakościowych i w rezultacie – wejście na poziom stabilnego biznesu kończy cały proces działań związanych z uruchomieniem nowego biznesu. To znaczący sukces każdej młodej firmy i fakt ten powinien być odnotowany przez całą społeczność (właścicieli i pracowników, ewentualnie także interesariuszy zewnętrznych) jako ważne wydarzenie w jej rozwoju.

---

[7] Konstrukcja arkusza opiera się na prezentowanej w rozdziale III koncepcji tzw. platformy stabilnego biznesu M. Klofstena (Davidsson, Klofsten, 2003) ze zmianami i uzupełnieniami dokonanymi przez autora.

4. Przygotowanie organizacyjne do stadium przyspieszonego wzrostu

4.1. Specyfika przyspieszonego wzrostu

Na liderów, którym udało się zwycięsko i sprawnie pokonać zagrożenia i pułapki związane z uruchomieniem biznesu, czekają kolejne wyzwania. Jak zapewnić dynamiczny wzrost, pozwalający w kilkuletniej perspektywie osiągnąć znaczący poziom obrotów, a w perspektywie także i zysków, oraz liczącą się pozycję na rynku? Do pytania tego nawiązywaliśmy w kolejnych rozdziałach książki, omawiając poszczególne etapy analizy projektu i niezbędne działania przygotowawcze. Tak było na przykład przy wyborze formy prawnej, wariantów rozwiązań podatkowych czy też alternatywnych źródeł finansowania. Przy formułowaniu kryteriów wyboru każdorazowo zwracaliśmy uwagę na potrzebę zapewnienia warunków przyspieszonego wzrostu w przyszłości. Także koncepcja platformy stabilnego biznesu oznacza, że osiągnięty został stan, w którym nowy organizm jest przygotowany do wejścia na trajektorię przyspieszonego wzrostu.

Jakie wnioski i doświadczenia możemy wyciągnąć na podstawie doświadczeń poprzedników, którzy podjęli się uruchomienia własnego biznesu i osiągnęli stadium przyspieszonego wzrostu? Wieloletnie obserwacje oraz badania empiryczne prowadzone w tej dziedzinie pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- Dynamiczne firmy przechodzą przez kolejne stadia wzrostu. Bezpośrednio po zakończeniu fazy rozruchu następuje zazwyczaj stadium przyspieszonego wzrostu, a następnie, po przekroczeniu określonych rozmiarów, wchodzi w stadium dojrzałe[8]. W tym kontekście można więc mówić o pewnej nieuchronności nadejścia stadium przyspieszonego wzrostu (ekspansji), a co za tym idzie, obowiązku właściwego przygotowania się przez inicjatorów nowych przedsięwzięć, by szanse z tym związane jak najlepiej wykorzystać.
- Ten optymistyczny obraz zakłóca duża liczba przypadków firm, które choć z powodzeniem przeszły przez fazę rozruchu, wypadły następnie z rynku, gdyż nie potrafiły sobie poradzić z problemami w fazie przyspieszonego wzrostu.
- W fazie przyspieszonego wzrostu pojawiają się charakterystyczne dla tego etapu bariery i zagrożenia. Część z nich wykazuje pewne podobieństwa do tych ujawnionych w fazie rozruchu. Natomiast jakościowo nowy charakter problemów, z którymi przychodzi się

[8] Przegląd najbardziej znanych modeli stadialnego wzrostu nowej firmy zawiera praca *The Portable...*, 2004, s. 407–410.

borykać liderom nowych przedsięwzięć biznesowych wchodzących w stadium przyspieszonego wzrostu, odnosi się przede wszystkim do zmian w systemie zarządzania.

4.2. Nowy wymiar problemów i zagrożeń występujących w fazie przyspieszonego wzrostu

Problemy związane z funkcjonowaniem zespołu przywódczego

Wejście w fazę przyspieszonego wzrostu stwarza szczególne wyzwania dla zespołu przywódczego. Po pierwsze będzie to pierwszy poważny test dla uzgodnionej wcześniej wizji, strategii i zasad działania. To, że w fazie przygotowań wszyscy byli entuzjastycznie nastawieni do idei budowania dużej, dynamicznej firmy, teraz musi zostać skonfrontowane z rzeczywistością. Niezależnie od oczywistej satysfakcji, że rynek pozytywnie reaguje na ofertę firmy, ogrom zadań związanych z budowaniem dużej firmy może działać paraliżująco, zwłaszcza że skala ryzyka także rośnie. W efekcie przynajmniej część kierownictwa będzie dążyła do rewizji wcześniejszych planów na rzecz umiarkowanego wzrostu, umożliwiającego pełną kontrolę nad działalnością firmy.

Sukces rynkowy, jakim jest niewątpliwie rosnący popyt na towary i usługi oferowane przez firmę, rodzi naturalną skłonność do dyskontowania dotychczasowych osiągnięć. Może nadszedł czas, by zacząć realizować zyski, zamiast reinwestować je z przeznaczeniem na rozbudowę sieci zbytu? Czy po niezwykle wyczerpującym etapie uruchomienia biznesu nie czas na zmniejszenie obciążenia czasowego i udanie się na zasłużony urlop? Te i inne dylematy będą rodzić dyskusje i konflikty w gronie ścisłego kierownictwa firmy i mogą prowadzić nawet do wycofania się z biznesu niektórych członków zespołu przywódczego[9]. To wyjaśnia także przyczyny wyhamowania tempa wzrostu wielu firm, które miały udany start, a ich oferta została dobrze przyjęta przez rynek.

Problemy pracownicze

Jednym z trudniejszych problemów w relacjach z pracownikami jest ograniczona przydatność części załogi, związanej z firmą od początku działalności. Bezpośrednio po założeniu firmy potrzebni byli fachowcy od wszystkiego, z pełnym poświęceniem stawiający czoła trudnym wyzwaniom, działający ramię w ramię z właścicielami. Wraz z rozwojem działalności konieczna staje się specjalizacja pracowników w ramach poszczególnych sfer funkcjonalnych. Wielu fachowców od wszystkiego nie chce bądź nie jest w stanie wyspecjalizować się w konkretnej dziedzinie, co powoduje, że ich pozostawanie w firmie traci sens. Właściciele stają zatem przed

[9] Potwierdza to ogólną prawidłowość, że spory i konflikty w gronie wspólników nasilają się wtedy, gdy w biznesie dzieje się bardzo źle albo bardzo dobrze.

dylematem, czy można zwolnić pracownika, który wniósł istotny wkład w budowę firmy, niejednokrotnie kosztem życia osobistego? Nie bez znaczenia są tu silne więzy emocjonalne między właścicielami a starymi pracownikami. Dylemat ten staje się trudniejszy, jeśli w grupie fachowców od wszystkiego są znajomi bądź krewni właścicieli. To jest częste zjawisko, bo przecież chodziło w fazie uruchomienia o ludzi zaufanych, a krąg znajomych i krewnych jest najbardziej oczywistym źródłem naboru.

Inne zagrożenie, charakterystyczne dla etapu przyspieszonego wzrostu, wynika z poczucia braku organizacji i stabilizacji systemu funkcjonowania firmy. Pracownicy rozumieją na ogół trudności i specyfikę fazy rozruchu. Jednak gdy w powszechnym odczuciu firma stanęła już na nogi i nie musi walczyć o przetrwanie, tymczasem w dalszym ciągu gros ich wysiłku polega na „gaszeniu pożarów", a po wydłużonym dniu pracy pozostaje góra niezałatwionych pilnych spraw, oczywiste jest poczucie silnego dyskomfortu. Poczucie braku organizacji, a nawet chaosu potęguje się w przypadku szybkiego wzrostu zatrudnienia. Wykształcone w fazie rozruchu formy bezpośredniej komunikacji przestają działać i w efekcie ludzie nie wiedzą, czym tak naprawdę zajmują się pozostali pracownicy.

Należy pamiętać, że pracownicy generalnie źle znoszą brak stabilizacji i częste zmiany reguł funkcjonowania firmy[10]. W rezultacie mamy do czynienia ze swoistym paradoksem. Firma, która z powodzeniem pokonała etap rozruchu i weszła na trajektorię szybkiego wzrostu, powinna być traktowana jako atrakcyjne miejsce pracy, z którym warto wiązać przyszłość. Tymczasem pracownicy mogą postrzegać firmę jako źle zorganizowaną, a jej właścicieli jako słabych menedżerów. Stąd tylko krok do decyzji o rezygnacji z pracy. Oczywiście powyższym zjawiskom można zaradzić przez udrożnienie kanałów komunikacji między właścicielami a pracownikami lub szerzej – przez wdrożenie racjonalnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi. Niezależnie od tego, w momencie wkroczenia w stadium przyspieszonego wzrostu należy się liczyć z wymianą znacznej części założycielskiej grupy pracowników firmy.

Problemy ze sprzedażą

Z oczywistych względów w stadium przyspieszonego wzrostu nie ma zagrożenia spowodowanego brakiem popytu, gdy machina sprzedaży ruszy pełną parą. Pojawiają się natomiast nowe problemy związane z koordynacją dostaw, potrzebą rozszerzenia kontaktów z nowymi partnerami handlowymi czy rozpoczęcia tworzenia własnej sieci dystrybucji w skali ponadregionalnej, wyjścia na rynki międzynarodowe itp. Ujawnione możliwości

[10] Nie mają bowiem umiejętności funkcjonowania w warunkach niepewności i szybkich zmian w otoczeniu, charakterystycznych dla jednostek przedsiębiorczych. Gdyby było inaczej, sami byliby zapewne właścicielami.

zbytu tworzą swoistą presję na natychmiastowe działanie, podejmowanie różnokierunkowych inicjatyw – wszystko to w poczuciu zagrożenia, że jeśli nie będziemy działać szybko, zostanie utracona niepowtarzalna szansa zaistnienia na rynku.

Problemy finansowe

Nowy wymiar problemów finansowych wynika z radykalnie zwiększonej skali działania. W momencie pojawienia się kilku dużych zamówień wzrost zapotrzebowania na kapitał obrotowy może znacznie przekraczać możliwości finansowe wspólników. Bez uzyskania kredytu obrotowego z banku może się okazać, że będziemy musieli zrezygnować z części zamówień, a to z kolei może oznaczać niepowetowaną utratę szansy przejścia na wyższą trajektorię obrotów[11]. W stadium przyspieszonego wzrostu zachowują aktualność podstawowe reguły zachowania płynności finansowej przy braku finansowania zewnętrznego, określone w rozdziale IV jako taktyka „stania na własnych nogach" (ang. *bootstrapping*)[12]. Jednakże przy zwiększonej skali obrotów, liczbie kontrahentów i transakcji, realizacja wspomnianej strategii będzie wymagała wdrożenia skutecznych narzędzi kontroli finansowej (kontrola stanu należności i windykacji, kontrola zapasów, kontrola wydatków i płatności zobowiązań).

4.3. Ewolucja systemu zarządzania w stadium przyspieszonego wzrostu

Jednak największe wyzwanie, przed którym staje zespół przywódczy, gdy rozpoczyna się stadium przyspieszonego wzrostu, wynika z konieczności dostosowania metod zarządzania. Typowe dla przedsiębiorczych liderów niewielkich firm, bezpośrednie angażowanie się we wszystkie sprawy oraz łączenie podejmowania decyzji z faktycznym wykonywaniem bieżących czynności wraz z nieliczną grupą pracowników musi ustąpić miejsca bardziej sformalizowanym zasadom i uporządkowanej strukturze organizacyjnej. Główna przyczyna trudności w przeprowadzeniu tego typu zmian jest prozaiczna: inicjatorzy nowych przedsięwzięć najczęściej nie mają podstawowej wiedzy i praktycznego doświadczenia w zakresie nowoczesnych metod zarządzania. W efekcie mogą nie dostrzegać potrzeby wprowadzenia koniecznych zmian. W sytuacji, gdy konkretne działania zostaną podjęte, rodzi się

[11] Opisany przypadek dobitnie wskazuje na konieczność utrzymywania dobrych relacji z bankami i innymi instytucjami finansowania. W tej konkretnej sytuacji celowe było wcześniejsze zaciągnięcie kredytu bankowego związanego z uruchomieniem firmy, nawet gdyby możliwe było sfinansowanie projektu całkowicie ze środków własnych. Terminowa spłata tegoż kredytu pomogłaby w budowaniu wiarygodności kredytowej firmy, a w jej konsekwencji spowodowałaby większą elastyczność w rozszerzeniu linii kredytowej w związku z nowymi zwiększonymi zamówieniami.

[12] Przypomnijmy, że chodzi o praktyczne zasady postępowania polegające na szczegółowej analizie celowości każdego wydatku, nadawaniu rangi priorytetu projektom generującym szybkie wpływy, zdecydowanym ściąganiu należności, realizacji zobowiązań w możliwie najpóźniejszym terminie.

Wartość Eldorado w ciągu 5 lat wzrosła ponad 16 razy. Rozwój firmy pod okiem inwestora finansowego sprawił, że inwestorzy chętnie wyłożyli pieniądze na zakup akcji.

Tak było na początku: w 1999 roku właściciele Eldorado stanęli przed trudną decyzją. Potrzebowali pieniędzy na dalszy rozwój firmy, a to wiązało się z pukaniem do drzwi inwestora finansowego.

— Wizja utraty pełnej i niepodzielnej kontroli nad spółką nie była przyjemna, ale potrzeba zdobycia kapitału przeważyła — wspomina Artur Kawa, prezes Eldorado.

— Zdecydowaliśmy się na współpracę z Enterprise Investors, funduszem venture capital. Nie był to łatwy krok. Oznaczał rezygnację z wyłącznego sprawowania władzy w spółce. Przestaliśmy grać rolę właścicieli i menedżerów jednocześnie. Mieliśmy jednak konkretny plan: najpierw partner finansowy, potem giełda — opowiada Artur Kawa.

Po sześciu miesiącach negocjacji z funduszem podpisano umowę inwestycyjną. Firma otrzymała 4 mln zł zastrzyku gotówki. Inwestor objął 43 procent akcji i zainicjował porządkowanie zarządzania w firmie.

— Rozpoczęła się rekrutacja menedżerów. Fundusz nauczył nas, jak korzystać z pomocy fachowców. Zatrudniliśmy nowego dyrektora finansowego. Profesjonalny konsultant opracował strategię organizacji sprzedaży detalicznej — wylicza Artur Kawa. Z lokalnej hurtownia rozrosła się do jednej z największych firm w branży handlowej w południowo-wschodniej Polsce.

Wejście Eldorado na giełdę zakończyło się sukcesem.

— Debiut spółki nastąpił na przełomie 2001/2002 roku i była to jedyna udana oferta pierwotna w Polsce w tym czasie — twierdzi Stanisław Knaflewski.

Spółka pozyskała 20 mln zł na inwestycje, stworzenie centrum logistycznego, rozbudowę sieci supermarketów i systemu informatycznego. W 2003 roku EI sprzedał akcje Eldorado, trzykrotnie pomnażając włożony w firmę kapitał.

— Między debiutem a sprzedażą akcji przez EI kurs Eldorado rósł szybciej od indeksu giełdowego. W ciągu roku po sprzedaży akcji przez EI inwestorzy giełdowi zarobili 60 proc. na akcjach Eldorado — mówi Stanisław Knaflewski. Przydała się umiejętność przygotowywania sprawozdań dla inwestorów giełdowych, nabyta w okresie raportowania dla EI. Firma była przygotowana do nowych obowiązków, jakie wynikają ze statusu bycia spółką publiczną. Potrafiła sprostać wymaganiom inwestorów — dodaje Stanisław Knaflewski.

M. Biernacka, *EI trafił do Eldorado*,
„Puls Biznesu" 25 października 2004.

następny dylemat: jak pogodzić ducha przedsiębiorczości z profesjonalnymi metodami zarządzania? Wbrew obiegowym sądom takie połączenie jest możliwe, a co więcej – wręcz niezbędne, by w pełni wykorzystać możliwości związane z wkroczeniem w stadium przyspieszonego rozwoju firmy.

Przedsiębiorcza kultura organizacyjna

Punktem wyjścia do wprowadzenia niezbędnych zmian systemu zarządzania powinno być ukształtowanie kultury organizacyjnej firmy przez utrwalenie dominującej orientacji przedsiębiorczej, przy jednoczesnym wdrożeniu roli profesjonalnych zasad funkcjonowania. Pojęcie „orientacja przedsiębiorcza" stosowane jest w literaturze w odniesieniu do dużych organizacji, których kadra kierownicza wykazuje skłonność do zachowań innowacyjnych, proaktywnych i niosących ze sobą elementy ryzyka[13]. W nowej dynamicznej firmie o takiej orientacji przesądza postawa jej właścicieli. Wdrożenie w sposób schematyczny profesjonalnych procedur i standardów typowych dla dużych organizacji stwarza realne zagrożenie zagubienia „ducha przedsiębiorczego" młodej organizacji. Z kolei zaszczepienie tego ducha w szerszej grupie menedżerów i potencjalnych menedżerów stwarza niebywałą szansę dla firmy, gdyż powiększa się grupa ludzi ciągnących biznes do przodu.

We wcześniejszych rozważaniach wskazywaliśmy na niebezpieczeństwo wypalenia się liderów nowej firmy. Wynika to między innymi z poczucia, że każde zwolnienie tempa pracy i inicjatywy liderów powoduje obniżenie dynamiki firmy. Powodem szczególnej satysfakcji będzie zatem sytuacja pojawiających się nowych inicjatyw rozwojowych z poziomu średniego szczebla kierowniczego, wymagających od właścicieli jedynie ukierunkowania i koordynacji.

Jeśli chodzi o praktyczne sposoby kształtowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej, można wskazać następujące:

- Regularne bezpośrednie kontakty z pracownikami służące formułowaniu długofalowych celów oraz przekazaniu bieżących informacji. W miarę, jak do podstawowej grupy dołączają coraz nowi pracownicy, okresowe spotkania są niezbędne, bo ci ostatni nie są tak emocjonalnie związani z firmą jak podstawowy zespół.
- Komunikacja z pracownikami powinna przybierać formę dwustronną. Czytelnym sygnałem zmiany w systemie zarządzania będzie fakt wsłuchiwania się właścicieli w opinie pracowników i wręcz zachęcanie ich do formułowania wniosków i sugestii.
- Przekaz dotyczący orientacji przedsiębiorczej firmy powinien znajdować przełożenie na poziom indywidualnego pracownika.

[13] Szerzej na temat kategorii orientacji w przedsiębiorstwie w kontekście mniejszych firm patrz Aloulou, Fayolle, 2005.

W praktyce polega to na zachęcaniu pracowników do działań proaktywnych i innowacyjnych z akceptacją związanego z tym ryzyka, promowaniu pozytywnych przykładów i nagradzaniu najbardziej aktywnych jednostek.

- Włączenie do systemu wartości i norm postępowania zasad profesjonalnego działania z uwzględnieniem nowoczesnych metod zarządzania powinno konsekwentnie opierać się na osobistym przykładzie członków zespołu przywódczego. Jako szczególnie destrukcyjne należy uznać przypadki, gdy normy postępowania wprowadzone jako obowiązujące nie są przestrzegane przez właścicieli.

Od bezpośredniego zaangażowania właścicieli do wieloszczeblowej struktury zarządzania

Istnieje naturalna tendencja, by ukształtowane w fazie uruchomienia biznesu metody zarządzania, polegające na zaangażowaniu właścicieli w działania operacyjne i na podejmowaniu bieżących decyzji w zależności od rozwoju sytuacji, były kontynuowane także w stadium przyspieszonego wzrostu. Są one naturalnym przejawem cech osobowych właścicieli i ich emocjonalnego przywiązania do własnego przecież biznesu. Sprzyjają temu także negatywne doświadczenia związane z utratą bieżącej kontroli nad biznesem, które dadzą się streścić w popularnym przysłowiu: pańskie oko konia tuczy.

Tymczasem nawyk ręcznego sterowania biznesem jest hamulcem przyspieszonego rozwoju firmy. Tabela 1 pokazuje typową zależność między rozmiarami firmy a dostosowaną do tego poziomu strukturą zarządzania.

W obliczu oczekiwanego przecież wzrostu obrotów i zatrudnienia zmiany w systemie zarządzania są zatem nieuniknione i powinny zostać, by nie hamować tempa wzrostu, wdrożone jak najwcześniej. Gdy grupa założycieli jest stosunkowo liczna, wprowadzenie stosownych zmian jest relatywnie łatwiejsze. Poszczególni wspólnicy przejmują odpowiedzialność za wyodrębnione dziedziny, natomiast wiodący wspólnik zajmuje się koordynacją i realizacją

Tabela 1. Ewolucja systemu zarządzania w warunkach przyspieszonego wzrostu[a]

Faza I (0–30 pracowników)	Faza II (30–80 pracowników)	Faza III (ponad 80 pracowników)
właściciel (właściciele) bezpośrednio zaangażowani w działalność operacyjną	sformalizowana struktura organizacyjna; ukształtowana grupa kierownicza z wyraźnym podziałem odpowiedzialności za poszczególne działy	wieloszczeblowe struktury zarządzania

[a] Podane w tabeli progi zatrudnienia, oparte na własnych doświadczeniach biznesowych autora, są wielkościami uśrednionymi i służą jedynie ilustracji generalnych prawidłowości. W odniesieniu do konkretnego przedsięwzięcia należałoby uwzględnić specyfikę funkcjonowania danej branży.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie praktyki biznesowej autora.

strategicznych celów firmy. Równocześnie z myślą o bieżących i przyszłych potrzebach kadrowych należy stosunkowo wcześnie wyselekcjonować z grona pracowników osoby, które wskazują predyspozycje kierownicze i zapewnić im możliwość przyspieszonego zdobywania wiedzy i doświadczenia (np. poprzez włączenie ich do realizacji trudniejszych projektów z udziałem właścicieli czy umożliwić im specjalistyczne szkolenia). Z pewnością otwarte kanały komunikacji pomiędzy właścicielami i pracownikami, a zwłaszcza ich dwukierunkowy charakter, będą temu sprzyjać. Kandydatami na menedżerów powinni być w pierwszej kolejności pracownicy z inicjatywą, zgłaszający propozycje i wnioski, jak usprawnić działalność, a jednocześnie zainteresowani długofalowymi celami firmy. Jeśli w wyniku uporządkowania struktury organizacyjnej okaże się, że brak w firmie osób o kwalifikacjach potrzebnych do kierowania określonym działem, wtedy najszybszym rozwiązaniem będzie zatrudnienie na to stanowisko osoby z zewnątrz.

Wdrożenie nowoczesnych systemów wspomagających

Unowocześnienia systemu zarządzania nie sposób dokonać bez wdrożenia wspomagających systemów informatycznych. Wkroczenie w stadium przyspieszonego wzrostu oznacza w praktyce zwiększenie liczby klientów, obsługiwanych rynków, jednostkowych transakcji oraz liczby zatrudnionych. Można nad tym zapanować, jeśli w sposób umiejętny będziemy wykorzystywać wspomniane narzędzia. Chodzi w pierwszej kolejności o kompleksowy system zarządzania zasobami firmy z przełożeniem na system finansowy (Enterprise Resource Planning – ERP), a także moduł usprawniający relacje z klientami (Client Relationship Management – CRM).

W porównaniu z latami ubiegłymi sytuacja w tej dziedzinie jest szczególnie korzystna, gdyż:

- Tak jak wcześniej nowoczesne systemy informatyczne były opracowane z myślą o wielkich koncernach, obecnie powszechnie dostępne są różnorodne systemy zorientowane na rozwiązanie problemów mniejszych firm.
- Koszt wdrożenia wspomnianych systemów uległ w ostatnich latach radykalnej obniżce. Wiele narzędzi i rozwiązań jest dostępnych na rynku za niewielkie pieniądze bądź nieodpłatnie.
- Istnieje duża elastyczność w sposobie wdrożeń. Dostępne na rynku systemy zarządzania dadzą się łatwo przystosowywać do warunków i potrzeb konkretnej firmy. Jednocześnie modularna struktura tych systemów pozwala wdrażać pewne moduły wcześniej, a inne później.
- Praktyczna wiedza o tego rodzaju systemach i ich wdrożeniu jest powszechnie dostępna na rynku, jak również istnieje szeroka oferta usług wdrożeniowych. W ramach tego sektora usług informatycznych istnieje segment wyspecjalizowany w obsłudze małych i średnich firm, a oferta cenowa uwzględnia możliwości tej grupy klientów.

Trzeba jednak zaznaczyć, że możliwości pełnej realizacji korzyści z wdrożenia nowoczesnych narzędzi wspomagających zarządzanie mogą odnosić firmy, które dysponują niezbędną infrastrukturą. W nawiązaniu do wcześniejszych rozważań na temat wykorzystania internetu (por. rozdział XI) trzeba podkreślić, że funkcjonalność nowoczesnych systemów informatycznych zdecydowanie wzrasta, gdy w firmie istnieje szerokopasmowy dostęp do internetu i funkcjonuje sieć wewnętrzna (intranet). W rozdziale VI podkreślaliśmy zalety wdrożenia systemu prowadzenia pełnej księgowości, nawet gdy nie będzie to obowiązkowe ze względu na formę prawną czy poziom obrotów. Takie działanie na wyrost ma dodatkową zaletę, ponieważ narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie zapewniają największe możliwości zastosowania i wartość dodaną wtedy, gdy są zintegrowane z bazowym systemem księgowym w formie pełnej.

Taktyka wdrażania zmian

Wdrożenie zmian w systemie zarządzania kojarzy się najczęściej z przełomowymi decyzjami, jak wydzielenie w strukturze firmy określonych pionów i działów oraz przypisanie osób odpowiedzialnych, wdrożenie, wprowadzenie sformalizowanego systemu oceny pracowników, systemu oceny wyników finansowych uzyskiwanych przez poszczególne zespoły. Jednakże w praktyce działania małej, dynamicznej firmy porządkowanie zasad funkcjonowania jako przygotowania wejścia w stadium przyspieszonego wzrostu obejmuje szeroką gamę drobnych kroków, które mogą jednakże odgrywać kluczową rolę, jeśli chodzi o ostateczny efekt zmian. Wystarczy przykładowo, że po skończonej roboczej naradzie z udziałem kilku pracowników, poświęconej rozdzieleniu zadań na najbliższe dni, szef zaproponuje, że od tego momentu po każdym takim spotkaniu będzie sporządzona notatka, następnie zamieszczona w stosownym miejscu w sieci wewnętrznej firmy (intranecie).

To z pozoru drobne uzupełnienie formuły roboczych spotkań, o ile zostanie konsekwentnie wdrożone, będzie miało istotny wpływ na funkcjonowanie firmy w przyszłości. Dla każdego nowego pracownika będzie bowiem oczywiste, że tak należy postępować. Po drugie przynajmniej część uczestników wspomnianej narady zostanie menedżerami i będzie wymagała podobnego zachowania od swoich podwładnych. Z czasem zasada dokumentowania ustaleń roboczych zostanie formalnie potwierdzona w ramach obowiązujących procedur jako pierwszy ważny krok w tej dziedzinie. Z tego względu ważne jest, by niezależnie od zasadniczych zmian systemowych dokonywać szeregu konkretnych ustaleń, porządkujących system funkcjonowania firmy.

W przypadku wdrożenia zmian systemowych, zarówno o charakterze przełomowym, jak i drobnych ustaleń porządkujących, kluczowe znaczenie ma konsekwencja i dyscyplina. Warunki funkcjonowania niewielkiej

firmy, w której i właściciele, i pracownicy są ludźmi młodymi i żyją na stopie koleżeńskiej, sprzyjają traktowaniu z przymrużeniem oka ustaleń i obowiązków, zwłaszcza tych, które kojarzą się z biurokracją tak obcą przecież jednostkom przedsiębiorczym. Wprowadzenie dyscypliny w realizacji ustaleń jako normy postępowania będącej elementem kultury organizacyjnej firmy, jest istotnym warunkiem przygotowującym do wejścia firmy w stadium przyspieszonego wzrostu.

5. Realizacja zysków z inwestycji

5.1. Dlaczego plan wyjścia?

Istotnym elementem dobrze przygotowanej koncepcji przedsięwzięcia jest klarowna wizja, kiedy i w jaki sposób właściciel (właściciele) będą chcieli realizować zyski z poczynionej inwestycji, jeśli zakończy się ona się sukcesem. Nie chodzi tu o realizację zysków z bieżącej działalności, ale o zyski z tytułu zbycia praw właścicielskich i przekazania biznesu w obce ręce[14].

Spróbujmy wyjaśnić na wstępie podstawową wątpliwość, jaka może się pojawić w tym miejscu — dlaczego mamy myśleć o perspektywicznym wyjściu z biznesu w sytuacji, gdy:

- właściciele włożyli olbrzymi wysiłek w uruchomienie biznesu i mają do swej firmy emocjonalny stosunek
- firma przetrwała najtrudniejszy okres rozruchu, a perspektywy na przyszłość są obiecujące?

Po pierwsze – paradoksalnie – chęć wyjścia z biznesu (np. przez sprzedaż udziałów) może wynikać nie tyle z wypalenia się, co z rozbudzonych ambicji przedsiębiorczych. Sukces jednego przedsięwzięcia rodzi apetyt na kolejne[15].

Po drugie w dynamicznych gałęziach gospodarki motyw budowania firmy z myślą o przekazaniu jej przyszłym pokoleniom przestał odgrywać wiodącą rolę, jak to miało miejsce jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Złożyło się na to szereg przyczyn. Predyspozycje przedsiębiorcze i zainteresowania biznesowe nie przechodzą w sposób naturalny z pokolenia na pokolenie. Nawet jeśli tak jest, ambicje przedsiębiorcze młodego pokolenia realizują się przez rozwijanie własnych przedsięwzięć, a nie włączanie się w istniejący biznes rodziców[16].

---

[14] W terminologii angielskiej na określenie planu wyjścia z biznesu używa się pojęcia „harvest", czyli „zbieranie plonów, żniwa".

[15] Mamy wtedy do czynienia z seryjnym przedsiębiorcą zdefiniowanym w literaturze jako szczególny typ osobowości przedsiębiorczej.

[16] W takim przypadku młoda generacja zainteresowana dofinansowaniem własnych pomysłów biznesowych przez rodzinę może być zainteresowana zbyciem rodzinnego biznesu.

Za pierwsze sprowadzane z Włoch maszyny do ekspresowej pralni najzwyczajniej w świecie przepłacili. Na same automaty poszło 300 tys. zł, dziś za połowę tej kwoty mają kompletnie urządzony lokal. Jednak wtedy, na początku biznesu pod szyldem Pralnie Panda, nie mieli o tym pojęcia.

— Do wszystkiego dochodziliśmy metodą prób, błędów i niestety zniszczonych ubrań — śmieje się Bartosz Pietras, zaledwie 31-letni współwłaściciel prowadzącej pralniczy biznes poznańskiej spółki Vector.

Pietras i jego wspólnicy – Maciej Stasz oraz bracia Jerzy i Wojciech Bornowie – bardziej niż na praniu znali się na telewizorach. Zanim powstała pierwsza Panda, działali w branży RTV AGD. Na początku lat 90. w Poznaniu założyli hurtownię, potem we współpracy z tajwańską firmą Recor w Luboniu pod Poznaniem montowali telewizory pod marką Lexus. Biznes szedł świetnie do czasu, gdy duże koncerny zaczęły przenosić do Polski swoje montownie. Lexusów już nikt nie chciał, produkcję trzeba było zamknąć.

Poznaniacy nie szukali długo nowego zajęcia.

— Jeżdżąc na zagraniczne targi, zabieraliśmy po dwie pary garniturów, jedną oddawaliśmy do ekspresowego punktu w centrum handlowym — wspomina Pietras. — Po powrocie do Polski pralni brakowało nam najbardziej — dodaje.

Stąd pomysł na Pandy. Na początku wydawał im się biznesowym samograjem. Nauka branży i znajdowanie finansowania na kolejne punkty okazały się jednak bolesne. Przełom nastąpił w roku 2000. Wspólnicy musieli przyspieszyć, gdyż rynkiem zainteresował się najpierw Bel & Blanc, a potem 5a'Sec. W dziesięć miesięcy uruchomili 16 punktów, a receptą na sukces okazała się franczyza – dzisiaj już 12 Pand jest prowadzonych przez licencjonowanych partnerów Vectora.

Od niedawna Pietras i jego wspólnicy, szukając pieniędzy na kolejne inwestycje, rozmawiają z potencjalnymi inwestorami. Na razie nie chcą powiedzieć, komu i jaką część biznesu sprzedadzą. Nieoficjalnie wiadomo, że szanse na zostanie ich partnerem ma właśnie 5a'Sec. Jeżeli dojdzie do mariażu, wygrają obie strony. Vector dostanie pieniądze na realizację projektów, zaś 5a'Sec podwoi sieć. I tym samym zabezpieczy się na wypadek, gdyby boom na malle miał się w Polsce skończyć. Wejście Francuzów do Vectora oznaczałoby, że w ostatecznej rozgrywce Goliat pokona Dawida. Ale ten tanio skóry na pewno nie sprzeda.

K. Sobczak, *Pralnia czystych pieniędzy,*
„Forbes Polska" 2005, nr 4.

Jednak najbardziej konkretny argument przemawiający za opracowaniem zaawansowanej strategii wyjścia wiąże się z dominującą tendencją do uruchomienia dynamicznych przedsięwzięć nie jednoosobowo, ale przez grupę wspólników. W przypadku, gdy wysiłek doprowadzi do osiągnięcia sukcesu, nie można zakładać wspólnego sposobu myślenia, gdy chodzi o dyskontowanie sukcesu. Wręcz przeciwnie. Należy zakładać, że preferencje wspólników będą zróżnicowane. Taki scenariusz staje się bardzo prawdopodobny, gdy w zespole przywódczym wystąpi zjawisko tzw. wypalania się niektórych właścicieli. Ci ostatni nie mają już motywacji do podejmowania nowych wyzwań polegających na przykład na zasadniczej restrukturyzacji firmy, rozszerzaniu działalności na nowe dziedziny, rynki zbytu.

Brak klarownej strategii wyjścia rodzi częste konflikty w gronie wspólników, mające niekorzystny wpływ na funkcjonowanie biznesu, w skrajnej sytuacji prowadząc nawet do jego upadku. Przygotowanie zawczasu strategii realizacji korzyści z inwestycji ma właśnie na celu zapobieżenie takiemu niekorzystnemu rozwojowi wypadków. W świetle powyższych rozważań wydawać by się mogło, że w firmach będących własnością jednej osoby problem opracowania planu wyjścia w zasadzie nie istnieje. Tak nie jest, ponieważ także jednoosobowy właściciel powinien mieć wizję horyzontu czasowego pozostawania w firmie z uwzględnieniem bieżących i przyszłych priorytetów co do wykorzystania najcenniejszego zasobu, jakim dysponuje człowiek, a więc czasu. Są też interesariusze żywotnie zainteresowani takim planem – chociażby najbliższa rodzina.

Plan wyjścia – elementy składowe

Plan wyjścia może być opracowany w różnej postaci. W przypadku przedsięwzięć opartych na zaawansowanej technologii i w decydującym stopniu finansowanych przez fundusze venture capital strategia wyjścia stanowi element biznesplanu, podkreślając dojrzały i całościowy charakter koncepcji przedsięwzięcia. Może też być oddzielnym dokumentem potwierdzającym kluczowe uzgodnienia wspólników w tej sprawie, opracowanym już po uruchomieniu przedsięwzięcia. Ważne jest, by plan wyjścia opracować na piśmie, aby po latach, gdy przyjdzie do jego realizacji, uniknąć wątpliwości co do faktycznych uzgodnień.

Podstawowe elementy planu wyjścia to:

- **Ramy czasowe.** Nie chodzi tu o podanie konkretnego terminu, bo to na ogół nie jest możliwe. Istotne jest natomiast uzgodnienie terminu, przed którym właściciele nie będą wychodzić z firmy, oraz daty, po której z pewnością nie chcieliby pozostawać w firmie. W efekcie uzyskujemy przedział czasowy, w którym najprawdopodobniej będzie zrealizowana opcja wyjścia.

- **Formy wyjścia** (podstawowe z nich zostaną omówione niżej). Na etapie formułowania planu wystarczy jedynie określić priorytety i ewentualnie wskazać formy, które nie powinny być brane pod uwagę.
- **Określenie zdarzeń i sytuacji,** które mogą prowadzić do rewizji planu oraz sposobu działania w takim przypadku. Chodzi tu o zdarzenie związane z koniunkturą na rynku, sytuacją losową poszczególnych wspólników itp.
- **Określenie trybu i harmonogramu prac przygotowawczych.** Punkt ten jest istotny, gdy czas planowanego wyjścia z biznesu przez przynajmniej jednego ze wspólników jest stosunkowo nieodległy.

Jeśli chodzi o spisanie uzgodnień, warto podkreślić, że plan wyjścia nie musi oznaczać identycznych opcji wyjścia dla wszystkich wspólników. Plan powinien natomiast zawierać koncepcję harmonijnego połączenia zróżnicowanych preferencji wspólników (np. co do czasu i formy wyjścia), z uwzględnieniem potrzeb rozwojowych firmy.

5.2. Formy realizacji opcji wyjścia

Formy wyjścia możemy generalnie podzielić na wewnętrzne, kiedy kontrola biznesu i zarządzanie firmą pozostają w rękach osób z nią związanych, oraz zewnętrzne, gdy kontrola biznesu przechodzi w obce ręce.

Opcja wewnętrzna

- **Wykup wychodzących wspólników przez pozostałych bądź jednego wspólnika, który skupia 100% udziałów.** Taka opcja jest bardzo popularna w sytuacji zróżnicowanych preferencji. Wspólnik pozostający w firmie, najczęściej ten, który zachowuje największy entuzjazm i energię do rozwijania biznesu, może wtedy realizować w przyszłości opcję rodzinną bądź inne warianty.
- **Wykup przez kadrę kierowniczą.** Jest to popularna forma w krajach zachodnich, gdzie możliwa jest realizacja tzw. wykupu lewarowanego, polegającego na wzięciu kredytu pod zastaw udziałów i spłacania go z bieżących zysków bądź sprzedaży części aktywów przedsiębiorstwa. W Polsce możliwości uzyskania takiego kredytu w banku są dość ograniczone. Nie można natomiast wykluczyć, że w przyszłości ta forma będzie zyskiwać na znaczeniu.
- **Wykup przez pracowników.** To także dość popularna forma na Zachodzie. W Polsce trudno oczekiwać, by odgrywała ona istotną rolę w najbliższych latach przede wszystkim ze względu na ograniczone środki finansowe w dyspozycji społeczeństwa i brak tradycji w dziedzinie inwestycji bezpośrednich przez osoby fizyczne.

Formy wewnętrzne wyjścia dotychczasowych właścicieli (bądź części z nich) z biznesu mają niewątpliwą zaletę z punktu widzenia osób zatrudnionych, gdyż pozwalają zachować podstawowe elementy kultury organizacyjnej, metody zarządzania, a także ciągłość personalną. Jest to sytuacja kontrastowo różna od radykalnych zmian, następujących w wyniku na przykład przejęcia firmy przez podmiot zewnętrzny, co wiąże się na ogół z olbrzymim stresem i frustracją pracowników.

Opcja zewnętrzna

- **Biznes zostaje sprzedany strategicznemu inwestorowi.** W Polsce mamy już sporo doświadczeń z wykupem prywatnych firm przez inwestorów. Sukces wielu polskich przedsiębiorców w rozwinięciu biznesu na wielką skalę i dysponowanie znaczącymi możliwościami finansowymi pozwala na aktywną politykę przejęć przez tych inwestorów. Tego typu procesy prowadzące do restrukturyzacji i konsolidacji całych branż będą się nasilać w przyszłości. Pewną odmianą realizacji tej opcji jest fuzja polegająca na wniesieniu aportu przedsiębiorstwa do firmy w zamian za mniejszościowy pakiet udziałów.
- **Wprowadzenie na giełdę** jest traktowane powszechnie jako priorytetowa, sztandarowa forma realizacji korzyści z inwestycji. Wokół tej ścieżki narosło wiele nieporozumień. Przede wszystkim zainteresowanie tym wariantem ambitnych i dynamicznych przedsiębiorców ma niewątpliwie zabarwienie emocjonalne. Jest bowiem dobitnym potwierdzeniem sukcesu w stworzeniu biznesu od zera i wprowadzeniem firmy na sam szczyt do elitarnego kręgu spółek giełdowych. Warto zwrócić uwagę, że zasadniczym motywem wprowadzenia spółki na giełdę jest uzyskanie dodatkowych, znaczących środków na rozwój. Jest on wykorzystywany jako sposób na korzystne finansowo wyjście z biznesu dzięki sprzedaży pakietu akcji pozostających w dyspozycji wspólników w momencie, gdy osiągną atrakcyjną cenę. Oczekiwania na taki pozytywny rozwój wypadków są powszechne wśród inicjatorów debiutów giełdowych, choć jak wiadomo, scenariusz ten nie zawsze się sprawdza.

Powyższe warianty zewnętrzne oprócz niepokojów i frustracji, jakie mogą wywoływać wśród pracowników, mają zasadniczy wpływ na pozycję właścicieli w firmie. Ci ostatni często zakładają, że uda się połączyć pożyteczne z przyjemnym, a więc sprzedaż udziałów z zachowaniem pozycji kierowniczej, ale już bez stresów i całkowitej odpowiedzialności za losy firmy. Co więcej, taki wariant może być w trakcie negocjacji proponowany przez nowego właściciela. Jednakże po przeprowadzeniu transakcji nowy właściciel dąży zazwyczaj do wdrożenia zasadniczych zmian, a wtedy poprzedni

Spółka Minima SA planuje w bieżącym roku uzyskać przychody ze sprzedaży na poziomie 100 mln zł i zysk netto 8 mln zł. Spółka ma 4 akcjonariuszy, z których każdy posiada po 25% akcji. Wszyscy są założycielami spółki, a kapitał był stopniowo podwyższany poprzez reinwestycję znaczącej części osiąganych zysków. Łączna liczba akcji wynosi ogółem 1 mln sztuk, a cena nominalna jednej akcji 10 zł.

Spółka potrzebuje na dalszy rozwój i kolejny etap rozwoju kwotę ok. 20 mln zł. Mogłaby zaciągnąć kredyt bankowy, ale właściciele zawsze rozwijali się, stosując umiarkowany poziom dźwigni finansowej (relacji kapitału własnego do kapitału obcego). Poza tym akcjonariusze chcieliby, aby rynek wycenił spółkę i posiadane przez nich akcje.

Zarząd poprosił biuro maklerskie o przeprowadzenie analizy – ile akcji i po jakiej cenie spółka Minimum mogłaby zaoferować inwestorom. Zasadnicze wnioski i rekomendacje biura maklerskiego, które na zlecenie akcjonariuszy dokonało analizy potencjalnych skutków wprowadzenia akcji spółki na giełdę, były następujące:

- proponowana wielkość nowej emisji – 0,3 mln akcji
- liczba akcji po emisji – 1,3 mln
- wartość spółki – można posłużyć się wieloma metodami, jedną z prostszych, ale i najbardziej skutecznych, jest wskaźnik cena do zysku netto (P/E) dla spółki rozwijającej się w tempie kilkunastu procent rocznie wskaźnik P/E może kształtować się na poziomie 12; a zatem wartość spółki wynosi 12 • 8 = 96 mln PLN
- oczekiwana wartość rynkowa jednej akcji – 96 : 1,3 = 73,85 PLN
- aby jednak inwestorzy chcieli kupić nowe akcje, spółka powinna zaoferować je z pewnym dyskontem do wyceny; biuro maklerskie proponuje cenę emisyjną 70 PLN
- wartość emisji – 0,3 x 70 = 21 mln PLN
- koszty emisji – 1 mln PLN
- spółka pozyska zatem netto 21 – 1 = 20 mln PLN.

W rezultacie przeprowadzonej emisji każdy z właścicieli będzie posiadał po 250 tys. akcji, czyli 19,2% wszystkich akcji i tyle samo głosów, a wartość pakietu według przewidywanej ceny rynkowej tego pakietu wyniesie 250 000 • 73,85 = 18,5 mln PLN.

Z praktyki biznesowej autora. Nazwa firmy została zmieniona.

właściciel na kierowniczym stanowisku może przeszkadzać. Praktyka pokazuje, że po krótkim okresie funkcjonowania w celu zapewnienia ciągłości relacji z klientami i kontrahentami, najlepszym rozwiązaniem jest definitywne rozstanie się dawnych właścicieli z firmą. Podobnie w przypadku spółki giełdowej decyzje dotyczące składu zarządu i rady nadzorczej są wynikiem ścierania się interesów poszczególnych grup akcjonariuszy, a tam nie liczą się sentymenty wobec historycznych właścicieli.

5.3. Kluczowe kwestie związane z realizacją opcji wyjścia

Określenie (wycena) wartości firmy

Kwestia oszacowania aktualnej wartości firmy może pojawić się nie tylko na etapie ostatecznej sprzedaży firmy, ale znacznie wcześniej. Wystarczy, aby jeden ze wspólników musiał wystąpić ze spółki ze względów losowych, by problem ten pojawił się z całą ostrością.

Zaangażowani w bieżące prowadzenie interesu właściciele mogą sobie nie zdawać sprawy, jaką wartość rynkową przedstawia przedsiębiorstwo, które stworzyli. Na szczęście w dziedzinie wyceny wartości firmy istnieją powszechnie uznawane metody i techniki analiz, jak również szeroka oferta usług doradczych. Kłopot leży w tym, że podstawowa metoda wyceny polega na ustalaniu wartości firmy na podstawie zdyskontowanego strumienia przyszłych przychodów, a ocena przyszłych zdarzeń jest zawsze obciążona ryzykiem błędu. Jednocześnie wartość firmy może być różna w zależności od tego, czy jest się sprzedającym czy kupującym, i z jakiej pozycji się startuje.

Przekazywanie informacji o planowanych zmianach w strukturze własności

Prawidłowa polityka informacyjna jest warunkiem niezbędnym do skutecznego przeprowadzenia procedury wyjścia jednego bądź większej grupy właścicieli z biznesu. Szczególnie niebezpieczne są przedwczesne i nieskoordynowane sygnały przekazywane na rynek. Mogą one wzbudzać niepotrzebny niepokój wśród klientów i kontrahentów oraz niekorzystnie wpływać na pozycję konkurencyjną na rynku[17]. Na szczególną uwagę zasługuje wewnętrzna strategia informacyjna. Jak wskazywaliśmy wcześniej, wszelkie informacje o zmianach w strukturze własności, a w szczególności odejście właścicieli – założycieli firmy, będą odbierane przez pracowników z dużym zaniepokojeniem. Jest to trudny problem, także dla właścicieli mających oczywiste poczucie odpowiedzialności za pracowników, którzy wnieśli osobisty wkład w rozwój firmy. Najlepszym rozwiązaniem jest otwarte przedstawienie pracownikom informacji o planowanych zmianach, tak wcześnie, jak to możliwe. Lepiej bowiem, by usłyszeli to od właścicieli, niż reagowali na różne plotki i przekłamania docierające z rynku.

[17] Odbiorcy niepewni, w czyje ręce trafi firma, mogą przesunąć zamówienia do innych dostawców.

Udział doradców zewnętrznych w przygotowaniu, negocjacjach i sfinansowaniu transakcji

Jeśli pominąć przypadki przedsięwzięć o bardzo niewielkiej skali i wartości, to realizacja opcji wyjścia powinna być zrealizowana z udziałem doradców zewnętrznych. Wspominaliśmy wcześniej o kwestii wyceny wartości firmy. Do tego dochodzą aspekty prawne, a także finansowo-podatkowe. Właśnie w dziedzinie transakcji kapitałowych (sprzedaż udziałów, akcji, sprzedaż przedsiębiorstwa) czyhają rozliczne pułapki fiskalne, które mogą wydatnie obniżyć ostateczny efekt transakcji. Trzeba także brać pod uwagę, że poważny nabywca będzie korzystał przy zakupie z fachowych doradców. Stąd własny doradca sprzedawcy jest koniecznością do wyrównania pozycji negocjacyjnej.

Usługi księgowe, finansowe i prawne związane z fuzjami, przejęciami, sprzedażą przedsiębiorstw i wprowadzaniem spółek na giełdę są dobrze rozwinięte w naszym kraju. Jak na całym świecie, są one jednak dość drogie. Biorąc pod uwagę realia transakcyjne, dotyczące nawet stosunkowo niewielkiego biznesu, uzyskana wartość dodana z tytułu zaangażowania doradców zewnętrznych uzasadnia celowość takich wydatków, zwłaszcza że przynajmniej część wynagrodzenia doradców może być uzależniona od ostatecznego wyniku transakcji (tzw. premia od sukcesu).

Literatura

Aloulou W., Fayolle A., *A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation within Small Business Context*. „Journal of Enterprising Culture" 2005, t. 13, nr 1.

Davidsson P., Klofsten M., *The Business Platform: Developing an Instrument to Gauge and to Assist the Development of Young Firms*. „Journal of Small Business Management" 2003, t. 41, nr 1.

The Portable MBA in Entrepreneurship, red. W.D. Bygrave, A. Zacharakis wyd. 3, John Wiley & Sons, Hoboken 2004.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006. PARP, Warszawa 2007.

Shepherd D.A., Wiklund J., *Entrepreneurial Small Business. A Resource-based perspective*. Edward Elgar, Cheltenham 2005.

Terpstra D.E., Olson P.D., *Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems*. „Entrepreneurship Theory & Practice" 1993, t. 17, nr 3.