

Nieoczekiwana sukcesja to trudne wyzwanie

O NAJWAŻNIEJSZYCH ZADANIACH ZWIĄZANYCH Z PROCESEM SUKCESJI ORAZ UMIEJĘTNOŚCIACH, JAKIE OKAZUJĄ SIĘ KLUCZOWE PO OBJĘCIU STERÓW W FIRMIE – OPOWIADA MIKOŁAJ SZADKOWSKI, DYREKTOR GENERALNY FIRMY MOTORTEST, DEALERSTWA HYUNDAIA Z WARSZAWY

Firma Motortest powstała w latach 70. Jak na przestrzeni lat wyglądał jej rozwój?

Początkowo firma znajdowała się tam, gdzie nasz dom rodzinny. Obok domu mieliśmy garaż, w którym mój tata, Krzysztof, prowadził serwis. Zresztą tata od zawsze pasjonował się naprawą silników samochodowych, stąd też nazwa – Motortest. Dopiero w latach 90., kiedy w Polsce zaczęły pojawiać się zagraniczne marki, rodzice uzyskali autoryzację. Mieliśmy różne propozycje, rodzice postawili na współpracę z Hyundaiem. Najpierw otrzymaliśmy autoryzację serwisową, a samochody sprzedawaliśmy jako pośrednik. W 1995 r. podpisaliśmy również umowę sprzedażową. Sprzedaż odbywała się najpierw w małym salonie, gdzie mieścił się jeden samochód i dwa biurka. Wyzwanie logistyczne było spore, ponieważ działka z domem, salonem i serwisem miała zaledwie 800 m², a trzeba było zmieścić na niej około 40 samochodów, które mieliśmy w ofercie. W 1998 r. rodzice otworzyli salon przy ulicy Hynka. Na początku była tam prowadzona tylko sprzedaż, w 2000 r. dobudowana została część serwisowa. Pamiętam, że kiedy otwieraliśmy ASO, sam przecinałem wstęgę.

A kiedy rozpoczął pan pracę w firmie?

Już w latach 90. pomagałem rodzicom w dealerstwie, pełniąc funkcję gońca. Przekazywałem informacje z jednego końca firmy na drugi. I choć czasy się zmieniły, to nadal uważam, że płynne przekazywanie informacji to dla odpowiedniego funkcjonowania przedsiębiorstwa najważniejsza kwestia. Do matury nie angażowałem się w funkcjonowanie Motortestu, ponieważ moim priorytetem była nauka. Ponownie zacząłem brać udział w życiu firmy w 2009 r., gdy zdałem maturę. Uczęszczałem na szkolenia sprze-

dażowe, poznawałem portfolio Hyundai, uczyłem się standardów obsługi klienta. Już wtedy zauważyłem, że to, co najbardziej lubię, to analizowanie. Zacząłem spisywać wyniki różnych działów, sprawdzać ich wydajność, notować liczbę sprzedanych aut, wyliczać marżę na poszczególnych samochodach – i to zaczęło mnie coraz bardziej interesować. Wcześniej w firmie był tylko rachunek zysków i strat oraz bilans. Nie były prowadzone szczegółowe statystyki. Dla mnie była to niewystarczająca wiedza. Pracę w dealerstwie łączyłem ze studiami – najpierw finanse i rachunkowość ze specjalizacją z inżynierii ryzyka, w międzyczasie logistykę w Holandii. Kiedy wróciłem do Polski, doszedłem do wniosku, że warto by zdobyć wiedzę także z zakresu zarządzania. Dlatego rozpocząłem międzynarodowe zarządzanie strategiczne na uczelni w Bradford, a przede wszystkim studia na Akademii Leona Koźmińskiego, które dały mi solidną możliwość poznania praktyki, a nie tylko teorii. Cały czas nauka przeplatała się z dealerstwem. Interesowałem się także pracą działu likwidacji szkód komunikacyjnych, napisałem nawet pracę inżynierską na ten temat.

Były jeszcze inne działy w firmie, w których pan pracował?

W czasie studiów pracowałem w każdym z ośmiu działów firmy, byłem m.in. sprzedawcą samochodów, pomocą księgowego, kierownikiem salonu. Przez pewien czas byłem nawet pomocnikiem mechanika. Nie miałem dostępu do precyzyjnej wiedzy, czego powinienem wymagać od danych stanowisk, więc nie pozostawało mi nic innego niż sprawdzenie tego samemu. Jestem wychulony na stwierdzenie „nie da się”. Chciałem sprawdzić, czy rzeczywiście jest tak, jak czasem mówią pracownicy. Aby mieć

argumenty, trzeba mieć w każdej dziedzinie doświadczenie. Dzięki temu mogłem wytłumaczyć, czy pokazać osobie, która twierdziła, że czegoś na pewno nie da się wykonać, że jednak się da.

W W pewnym momencie musiał pan jednak przejąć stery w firmie i mieć receptę na każdy kłopot.

Choć byłem, podobnie jak moja mama, pracownikiem Motortestu, to jedynym właścicielem firmy był mój tata. Zabrakło go z dnia na dzień. W takim momencie jednoosobowa działalność gospodarcza, a taką formę prawną miało nasze dealerstwo, przestaje istnieć. Tamte dni w firmie mogę określić chyba tylko jednym stwierdzeniem: totalny chaos. Znam przypadki, że w podobnych sytuacjach inne podmioty nawet rok po śmierci właściciela nie są w stanie przejąć aktywów ze względu na formalności. Nam udało się załatwić wszystko w cztery dni. Był to bardzo trudny czas – zarówno dla mamy, jak i dla mnie, ale postawiliśmy sobie za cel, że nie pozwolimy na to, aby firma, którą stworzył mój tata, tak po prostu przestała istnieć. Chodziliśmy od jednej instytucji do drugiej, czasem odbijaliśmy się od ściany. Ale byliśmy bardzo zdeterminowani, a przy tym mieliśmy wokół siebie ludzi, którzy chcieli nam pomóc.

Od czego rozpoczyna się taką procedurę?

Przed wszystkim dowiedzieliśmy się od księgowego, że nie możemy wystawiać faktur, co oznaczało, że nie możemy sprzedawać i serwisować aut, ubezpieczeń, części. Zagrożona była nasza płynność finansowa. Całe szczęście, że mama miała wcześniej własną działalność, którą w pewnym momencie zawiesiła. Błyskawicznie udało się ją wznowić i dzięki temu kontynuować dzia-



talność taty. Oczywiście, aby to było możliwe, należało uregulować wszelkie sprawy spadkowe. Jako że było dwóch spadkobierców – ja i mama – postanowiłem zrzec się wszystkich praw i to mama została jedyną osobą dziedziczącą majątek. Dzięki temu już po kilku dniach znowu mogliśmy normalnie funkcjonować.

Czy ma pan jakieś wskazówki dla osób, które znajdą się w takiej sytuacji?

Podstawą – i to nie tylko podczas nieoczekiwanej sukcesji – jest wsparcie księgowego i prawników. To osoby, które są w stanie odpowiednio poprowadzić taką sprawę i szybko ją załatwić. W urzędach słyszeliśmy, że aby otrzymać jakiś dokument, trzeba czekać kilka tygodni. To bzdury. W takich sytuacjach trzeba pojechać do danych instytucji i liczyć na to, że uda się przyspieszyć procedury z uwagi na wyjątkowość sytuacji.

A co w takim momencie dzieje się z umową autoryzacyjną?

W momencie zakończenia działalności przez firmę z powodu śmierci jej właściciela, umowa przestaje obowiązywać. Ale nasz partner biznesowy – Hyundai – zachował się w sytuacji naprawdę wspaniale. Mogliśmy liczyć na pomoc pracowników importera w każdym momencie. Umowa dealerska została przygotowana w kilka dni, przez osoby, które przebywały na urlopie i miały dostęp wyłącznie do telefonu. Nowy kod dealera został nam nadany ekspresowo, żebyśmy jak najszybciej mogli wznowić działalność. Zresztą podobnie zachowali się nasi inni partnerzy. Bank, z którym współpracujemy – BGŻ BNP Paribas – nie miał obowiązku finansowania firmy, ponieważ z formalnego punktu widzenia podmiot, z którym był

związany, nie istniał. Ale za względu na wieloletnią współpracę, wszystko odbywało się na dotychczasowych zasadach. Każdy w tym czasie robił wszystko, aby firma funkcjonowała bez zakłóceń.

Zachowanie ciągłości funkcjonowania, utrzymanie umowy autoryzacyjnej czy źródeł finansowania, to jedno. Ale z dnia na dzień musiał pan też zacząć zarządzać dużą organizacją oraz jej zespołem. Co było dla pana największym wyzwaniem?

Firmę prowadzę razem z mamą. Ona odpowiada za kwestie finansowe, ja zajmuję się działalnością operacyjną. Świetnie się uzupełniamy. Ja staram się odważnie „pchać” firmę do przodu, mama trochę mnie „stopuje”, i przez to udaje nam się rozważnie, ale i dynamicznie rozwijać firmę. W trudnych chwilach ogromnym wsparciem byli dla nas pracownicy, za co jesteśmy im bardzo wdzięczni. Kiedy dowiedzieli się, że tata odszedł, ich umowy przestały obowiązywać. Formalnie byliśmy więc bez załogi. Jednak dzięki znajomości przepisów wiedzieliśmy, że możemy na podstawie odpowiedniej umowy przenieść dotychczasowych pracowników do nowej firmy jednym dokumentem.

Nadzór nad działalnością operacyjną firmy sprawuje pan już od dwóch lat. Jakie zmiany zostały wprowadzone?

Rodzice prowadzili mały, rodzinny biznes. Zawsze najważniejszą rzeczą było dla nich dobro wspólne i rodzinna atmosfera. Oczywiście nie chciałem z tego rezygnować, ale wiedziałem, że aby przeżyć na rynku, trzeba zacząć myśleć w sposób bardziej biznesowy. Rodzice bardzo dużo zainwestowali w moją edukację i nie mogłem ich zawieść. Zaczęłem modernizować dealerstwo, a moim głównym celem było podniesienie rentowności. Bardzo zależało mi na tym, abyśmy znowu zaczęli być postrzegani jako poważny gracz – zarówno jeśli chodzi o sieć Hyundai, jak i o warszawską scenę dealerską. I rzeczywiście w ciągu tych dwóch lat bardzo dużo się zmieniło. Firma urosła dwukrotnie, zwiększyliśmy sprzedaż, rentowność, serwis i – co istotne – jesteśmy postrzegani jako poważny partner biznesowy. Przy tym udało nam się nie zatracić wartości rodzinnych, które były tak ważne dla mojego taty.

Czy zajęcia w Dealer Akademii Business Management pomogły wdrażać te zmiany?

Oczywiście. Już podczas pierwszych zajęć ADBM z Panem Wojtkiem Kordalewskim uświadomiłem sobie bardzo ważną rzecz. Zawsze wiedziałem, że nigdy nie będę najlepszym mechanikiem czy sprzedawcą samochodów, ale ADBM dał mi świadomość, ile muszę dać z siebie, by móc wymagać wyników od innych. I że to ode mnie zależy, w jaki sposób będą funkcjonowały poszczególne działy stacji dealerskiej. Dodatkowo uświadomiłem sobie, że w naszej firmie jest sporo rzeczy, które trzeba zmienić. Pan Wojtek to wspaniały mentor, z którym zawsze można porozmawiać i znaleźć rozwiązanie każdego problemu. Podczas wykładów otrzymywałem konkretne rozwiązania, które należało wdrożyć w firmie. Po każdych zajęciach kompletnie wywracałem omawiany na zajęciach dział i wprowadzałem udoskonalenia. Bywało, że podejmowałem kontrowersyjne decyzje, z którymi pracownicy czasem się z nie zgadzali. Jednak, jak widać po wynikach osiągniętych przez Motortest, to były słuszne decyzje.

A jak obecnie wygląda forma prawna państwa firmy?

Nadal jest to jednoosobowa działalność prowadzona przez mamę. Natomiast nauczeni doświadczeniami ostatnich lat, szykujemy się do przekształcenia jej w spółkę. Aby wykonać to odpowiednio, to przy generowanych obecnie obrotach, musimy się do tego przygotować.

Ile czasu trwa taki proces?

W naszym przypadku dość długo, bo około dwóch lat. Jednak początkowo skupiliśmy się na tym, aby przywrócić odpowiednie funkcjonowanie firmy. Obecnie jesteśmy w trakcie przenoszenia niektórych elementów firmy do spółki i sądzę, że proces ten zakończy się ostatecznie za około rok. Wtedy właścicielem firmy będziemy moja mama i ja. I mam nadzieję, że wtedy będę mógł powiedzieć, że proces sukcesji – trudny i nieoczekiwany – został zrealizowany z powodzeniem. o spółki i sądzę, że proces ten zakończy się ostatecznie za około rok. Wtedy właścicielem firmy będziemy moja mama i ja. I mam nadzieję, że wtedy będę mógł powiedzieć, że proces sukcesji – trudny i nieoczekiwany – został zrealizowany z powodzeniem.

TEKST UKAZAŁ SIĘ W MIESIĘCZNIKU
DEALER NR 11/2018