



FOT. MAKARONY S.A.

Potrzebny jest łut szczęścia i dobry zespół współpracowników

Z **ZENONEM DANIŁOWSKIM**, PREZESEM ZARZĄDU FIRMY MAKARONY POLSKIE S.A. (CZŁONEK KLUBU PARTNERÓW SGH), ROZMAWIA **MAGDALENA ŚWIĘCICKA**

Jak wspomina Pan studia w SGH?

Życie studenckie wspominam bardzo dobrze. Były to piękne lata, pełne dyskusji, imprez, spotkań, wyjazdów, a także nauki i egzaminów. Studia zacząłem w 1979 r., a ukończyłem w 1984 r. W Polsce w tym czasie miało miejsce wiele wydarzeń epokowych, więc również na naszej uczelni dało się zauważyć powiew wolności i duże otwarcie na Zachód. Wszyscy mieszkaliśmy w akademikach, studiowaliśmy, a w wakacje wyjeżdżaliśmy do RFN-u lub Francji, aby podreperować studenckie budżety. Podobnie jak dzisiaj koszty utrzymania w Warszawie były dość wysokie.

Czy uczelnia miała wpływ na Pana przedsiębiorczość?

Myślę, że u mnie na zaszczerpienie przedsiębiorczości, jak również u innych osób z mojego pokolenia, które aktywnie włączyły się w budowę

gospodarki rynkowej w Polsce, wpływ miały dwa czynniki – nauka i doświadczenia. Po pierwsze, SGPiS była już wówczas bardzo otwarta i nowatorska, prowadziła przedmioty związane z gospodarką rynkową i gospodarką światową. Po drugie, czas spędzony na wyjazdach zagranicznych w wakacje pokazywał nam, na czym polega tajemnica sukcesu gospodarek zachodnich. Z zaskoczeniem obserwowaliśmy, że nie chodzi tylko o kapitał, ciężką pracę, ale przede wszystkim o dobrą organizację procesów. To, co wyniosłem z tamtego okresu, cenię sobie najbardziej.

Jakie przedmioty z toku studiów pomogły Panu zdobyć umiejętności i wiedzę niezbędne do prowadzenia firmy?

Przede wszystkim bardzo gruntownie nauczyłem się prawa gospodarczego i umiejętności korzystania z niego. Był to niezwykle trudny przedmiot, lecz dzięki temu do dziś czuję swobodnie w różnych obszarach biznesowych. Równie ważne okazały się finanse i podstawy rachunkowości, które – przy różnych zmianach ustawodawczych – pozwoliły mi na optymalizowanie decyzji w tym obszarze bez większych trudności, a dodatkowo wspomniana już praktyka zawodowa z pobytów wakacyjnych za granicą oraz praca w studenckiej spółdzielczości, która wówczas była dobrze rozwinięta. To były fundamenty mojej dalszej zawodowej drogi.

Jakie były początki Makaronów Polskich? Skąd wziął się pomysł na taki biznes?

To był mój drugi projekt biznesowy z 1998 r. Pierwszym była Praska Giełda Spożywcza założona w 1990 r. w Ząbkach, która dobrze prosperuje do dzisiaj. Dzięki zrealizowanym zyskom pod koniec lat dziewięćdziesiątych dysponowaliśmy już większymi środkami finansowymi, aby pomyśleć o nowym projekcie. Narodowy Fundusz Inwestycyjny sprzedawał właśnie kilka firm spożywczych. Wówczas kupiliśmy zakłady zbożowe, a w ich składzie była m.in. wytwórnia makaronów, którą od tamtej pory cały czas rozwijamy. Makarony Polskie S.A. są w tej chwili drugim największym w Polsce producentem makaronów, co piąte opakowanie kupowanego w sklepie makaronu jest produkowane w Rzeszowie lub Częstochowie. Plasujemy się także w pierwszej piątce liderów regionu Europy Środkowo-Wschodniej.

Jak zapadają takie decyzje biznesowe?

Decyzje biznesowe podejmowaliśmy na podstawie obserwacji rynku. W latach dziewięćdziesiątych dieta śródziemnomorska coraz częściej zaczynała gościć na polskich stołach. Byłem przekonany, że nie jest to tylko chwilowa moda. Wielokrotnie byłem też we Włoszech i w Hiszpanii, gdzie widziałem wielkie zainteresowanie naszych rodaków daniami kuchni śródziem-

” *Z zaskoczeniem obserwowaliśmy, że nie chodzi tylko o kapitał, ciężką pracę, ale przede wszystkim o dobrą organizację procesów. To, co wyniosłem z tamtego okresu, cenię sobie najbardziej.*

nomorskiej i wręcz kultem tej kuchni. Makaron to podstawowy produkt, łatwy w przyrządzeniu, to nie jest trend jednego czy dwóch sezonów, ma on historię setek lat obecności w kuchni europejskiej i wielkie perspektywy. Z tego punktu widzenia była to decyzja przemyślana. Często podkreślam, że zawsze potrzebne są także łut szczęścia oraz dobry zespół współpracowników, aby pomysł wcielić w życie i rozwijać. Udało mi się mieć i jedno, i drugie.

Czy napotkał Pan trudności? Jeśli tak, to jak udało się je przezwyciężyć?

W czasie sprawowania funkcji prezesa były takie okresy, kiedy miałem obawy co do przyszłości prowadzonego biznesu. Wytwórnię makaronów kupiliśmy częściowo na kredyt i tak nieszczęśliwie się złożyło, że wówczas pojawiła się koncepcja „schładzania gospodarki” i podniesienia stóp procentowych. Dzisiaj w Polsce ten problem jest nieuświadamiany, ale w przeszłości często można było po prostu przeinwestować. Stopy procentowe, w sposób zaskakujący i trudny do przewidzenia, uległy bardzo dużemu podwyższeniu. Te zmienności stóp oraz zbyt agresywne inwestowanie powodowały problemy w prowadzeniu biznesu. Na szczęście dzięki negocjacjom z bankami i dobrze prosperującej, przynoszącej

Makarony Polskie S.A.

to jeden z największych i najbardziej dynamicznie rozwijających się producentów makaronu w Polsce, z bogatymi tradycjami i długoletnim doświadczeniem.

Firma działa na rynku nieprzerwanie od 1998 r. Od kwietnia 2007 r. akcje spółki są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Od roku 2020 firma jest członkiem Klubu Partnerów SGH.

www.makarony.pl



FOT. ARCHIWUM SGH



FOT. MAKARONY S.A.

dochody firmie udało się pokonać te przeszkody. Próbowałem inicjować jeszcze inne projekty biznesowe, które nie osiągnęły oczekiwanych wyników i po kilku latach je zamykałem. Natomiast te dwa projekty – Praska Giełda Spożywcza i Makarony Polskie S.A. – rozwijają się dynamicznie, przynoszą zyski i satysfakcję. Sztuką w biznesie jest być wytrwałym i zachować zdrowy rozsądek w każdej sytuacji, tak aby „nie oszaleć” w momencie odnoszenia sukcesu i nie popaść w „apatię”, gdy pojawiają się trudności. Dlatego też cały czas prowadzę biznes *step by step*, ale wytrwale do przodu.


Jakiej rady mógłby Pan udzielić młodym ludziom rozważającym założenie własnego biznesu?

Mimo wszystko doradzałbym na początek podjęcie pracy w ciekawej firmie, chociaż na 2–3 lata, tak aby mogli „dotknąć” żywej substancji biznesu, gdzie będą mieli szefów i będą mo-

„ Sztuką w biznesie jest być wytrwałym i zachować zdrowy rozsądek w każdej sytuacji, tak aby „nie oszaleć” w momencie odnoszenia sukcesu i nie popaść w „apatię”, gdy pojawiają się trudności.

gli obserwować ich praktyki w prowadzeniu firmy, podpatrzeć zarówno dobre, jak i złe wzorce menedżerskie, doświadczyć całości materii, którą jest zarządzanie przedsiębiorstwem. Ważne również, aby wyzbyć się pierwszej naiwności, która może bardzo drogo kosztować w sensie nie tylko finansowym, ale też psychicznym. Lepiej spokojnie rozwijać przedsiębiorczy potencjał, niż go stracić w wyniku falstartu i błędnych decyzji biznesowych, związanych z brakiem doświadczenia.

Jak zostać właścicielem firmy?

Wśród młodych osób promuje się dziś postawy przedsiębiorcze i zakładanie biznesu, często z wykorzystaniem nowatorskiego pomysłu (obciążonego wysokim ryzykiem), który może się udać lub nie. Uważam, że wspieranie przedsiębiorczości wśród młodych jest bardzo ważne, lecz warto pamiętać, że założenie biznesu dziś jest dużo trudniejsze niż np. w latach dziewięćdziesiątych czy nawet na początku XXI wieku. Chciałbym zwrócić uwagę na aktualną obecnie kwestię, a mianowicie na zjawisko wymiany generacji właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw. Tysiące firm w ciągu najbliższych dziesięciu lat będą zmieniać właścicieli oraz kadrę menedżerską ze względów pokoleniowych. Jest to dzisiaj podstawowa grupa przedsiębiorstw, które napędzają całą polską gospodarkę. Są to firmy dysponujące kreatywnymi zespołami pracowniczymi, unikalnym know-how, nowoczesnymi technologiami, silnie zorientowane na rozwój. Moim zdaniem warto podjąć pracę w takim przedsiębiorstwie, poznać jego strukturę i możliwości. Problem sukcesji narasta, być może z czasem pojawią się szanse, aby przejąć je w zarządzanie lub odkupić. Według mnie jest to ogromne pole dla rozwoju młodych liderów kreatywnych, ambitnych, wykształconych, czyli – jednym słowem – dobrze przygotowanych biznesowo. Te umiejętności są już na wstępie wielkim kapitałem, z którym można rozpocząć karierę w sektorze MSP, z perspektywą na rozwój i atrakcyjne dochody. Gorąco rekomenduję ten obszar polskiego biznesu właśnie absolwentom SGH. 

MAGDALENA ŚWIECICKA, Zespół Prasowy, Biuro Rektora SGH