

## ZARZĄDZENIE PRZEDSIĘBIORSTWEM VENTURE CAPITAL W KRAJACH TRZECIEGO ŚWIATA NA PRZYKŁADZIE KVCF

### **KFC** Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo KVCF (Kingdom Venture Capital Fund) w ciągu roku działalności zyskało sobie pozycję lidera w eksporcie kakao w dwóch krajach Afryki Zachodniej (Sierra Leone i Liberii). Tym samym stało się jednym z ważniejszych podmiotów handlujących kakao na świecie. Docelowo ma mieć ono postać holdingu grupującego spółki działające w dziedzinie produkcji, dystrybucji i eksportu, oraz podmioty funkcjonujące na granicy działalności gospodarczej i charytatywnej.

Przedsiębiorstwo założone zostało w listopadzie 2012 roku i swoją działalność (mimo bazy w USA i Kanadzie i tych głównie kierunków finansowania), skupiło w krajach Afryki Zachodniej. Początkowo sferą aktywności przedsiębiorstwa stało się pozyskiwanie i eksport kakao. Obok celów prywatnych KVCF jest mocno zaangażowane w budowę nowego wewnętrznego rynku produkcji kakao i realizację tym samym szerokiego celu społecznego. Ważnym elementem działań firmy jest tworzenie infrastruktury i sieci kontaktów pozwalających na zaangażowanie producentów dotychczas wykluczonych z sieci odbioru kakao, budowa zaplecza materialnego i społecznego, oparcie o miejscowy kapitał ludzki w tworzeniu struktur firmy.

Otoczenie biznesowe i perspektywa inwestycji w krajach Afryki Zachodniej determinuje sposób zarządzania przedsiębiorstwem. KVCF ma swoją siedzibę i realizuje działania głównie w Sierra

Leone, dlatego warto podkreślić jakie wyzwania wiążą się z zaangażowaniem gospodarczym w tym kraju.

### Otoczenie przedsiębiorstwa – Sierra Leone

Sierra Leone to kraj w Afryce Zachodniej położony na wybrzeżu Oceanu Atlantyckiego graniczący z Gwineą (na zachodzie i północy) i Liberią (od wschodu). Powierzchnia jego wynosi ponad 71 tys. km<sup>2</sup>, a według szacunków ONZ na 2005 rok zamieszkiwało go ok. 5,5 mln. ludności, co daje około 80 osób/km<sup>2</sup> [Pilaszewicz 2008, s. 445]. Urzędowym językiem jest język angielski, co jest pozostałością tutejszych wpływów kolonialnych. Od 1961 roku kraj jest niepodległy i należy do Brytyjskiej Wspólnoty Narodów [Pilaszewicz 2008]. W kalendarzu wśród dni świątecznych urzędowo wolnych od pracy znajdziemy święta chrześcijańskie i islamskie [Pilaszewicz 2008].

W Sierra Leone mamy do czynienia z dużym rozwarstwieniem w podziale dochodu narodowego. W 2007 roku ponad 70% ludności żyło poniżej progu ubóstwa, przy średnim dochodzie na głowę 800\$ według siły nabywczej [Pilaszewicz 2008, s. 449]. Blisko 2/3 ludności pracuje jako samodzielni rolnicy uprawiając ok. 70 roślin żywnościowych, z których głównie kawa, kakao i orzechy palmowe nadają się do eksportu [Pilaszewicz 2008, s. 449 i 452]. Zwłaszcza po okresie wojny domowej, która trwała od 1991 do 1999 roku (proces repatriacji trwał nawet do 2005 roku), produkcja wszystkich

produktów rolnych spadła, a kraj stał się niewydolny żywieniowo. Wpłynęło to na kształt handlu zagranicznego. Deficyt handlu zagranicznego wynika z zależności od importu żywności, zwierząt, maszyn, paliw i chemikaliów, w części bilansowany jest on eksportem diamentów, rutylu (rodzaj tytanu), kakao, kawy i ryb [Pilaszewicz 2008, s. 453]. Na możliwości inwestycyjne negatywnie wpływa brak infrastruktury transportowej (jedynie 936 km dróg jest utwardzonych). Kraj posiada trzy porty morskie: Bonthe, Pepel i Freetown, z których ostatni jest trzecim największym portem na świecie [Pilaszewicz 2008].

Głównym źródłem dewiz Sierra Leone jest eksport diamentów (89% wpływów w 2001r.), które są, jednak na szeroką skalę wydobywane nielegalnie. Według Raportu Banku Światowego z 2000 r. chęć przejęcia zysków z ich sprzedaży była powodem dążenia do przechwycenia władzy przez rebeliantów, a zatem przyczyną trwającej blisko 10 lat wojny domowej. Brak stabilizacji, zagrożenie wojną, niedorozwój infrastruktury i zaplecza społecznego [Pushak i Foster, 2011], to elementy z którymi potencjalni inwestorzy muszą się liczyć rozpoczynając działalność w Sierra Leone. Jednocześnie, jednak kraj pozostaje miejscem o dużym potencjale, w którym zmiany o charakterze cywilizacyjnym wpłynąć mogą na akcelerację zysków przedsiębiorstw zaangażowanych na tym terenie.

#### KVCF

KVCF jest przedsięwzięciem o charakterze venture capital. Ryzyko inwestycji wynika z dużej niepewności sukcesu innowacyjnego przedsięwzięcia. Rynek, na którym prowadzona ma być działalność,

w dużej mierze zależy jest od czynników wewnętrznych, m. in od warunków naturalnych; od czynnika społecznego, np. zaufania miejscowych dostawców;; stabilności politycznej w tym min. zagrożenia wojną, czy jak w ostatnich miesiącach kryzysu wywołanego epidemią.

Venture capital jest znaną od lat i ściśle definiowaną metodą finansowania przedsięwzięć gospodarczych. Polega ona na zasileniu powstającej lub istniejącej już spółki poprzez objęcie nowej emisji akcji lub udziałów [Tamowicz 2004, s. 7]. Finansowanie venture capital dotyczy wyłącznie spółek poza obrotem publicznym (a więc bez instrumentów ochrony inwestora rynku regulowanego przyp. A.K.), oraz nie ma charakteru kredytu („długu”), ale formę właścicielską [Tamowicz 2004]. Venture capital najczęściej oferowany jest przy użyciu struktury prawnej funduszu. Zgromadzony w tej strukturze kapitał jest zarządzany przez wynajętych specjalistów, a sam fundusz ze względów podatkowych i regulacyjnych jest rejestrowany często w innych [niż miejsce realizacji projektu przyp. AK] krajach [Tamowicz 2004]. Kapitał ryzyka, jako mechanizm finansowania sprawdza się w przedsięwzięciach, w których nie można liczyć na udzielenie kredytu, lub gwarancji kredytowych i sprawdza się szczególnie, gdy:

- istnieje duży rynek zbytu na tanie produkty, np. żywność,

- niezbędne jest połączenie sprzedaży produktu z zapewnieniem mu serwisu gwarancyjnego,

- rysuje się zagrożenie upadłością firmy m.in. ze względu na brak rozpoznania rynku lub zły marketing [Solarz 1992, s. 4 i n.].

KVCF spełnia przesłanki definicji venture capital, choć ma wiele specyficznych

cech niespotykanych u innych tego typu przedsięwzięć. Za najbardziej specyficzny można uznać łączenie bezpośredniego celu gospodarczego w postaci zysku dla inwestorów z celami społecznymi i charytatywnymi [KVCF 2012a; KVCF 2012g].

W literaturze wskazuje się na pozytywny wpływ venture capital dla gospodarki jako całości, w tym w szczególności na tworzenie nowych miejsc pracy, tworzenie innowacji, nowych przedsiębiorstw, wzrost PKB [Wrześniński 2008, s. 67], które są, jednak co do zasady efektami dodatkowymi inwestycji w segmenty gospodarki o niepewnej perspektywie rozwoju. KVCF w założeniach realizuje natomiast cele bezpośrednio, przekazując część zysków na działalność non profit [KVCF 2014f; KVCF 2014c, s. 3].

Od mechanizmu finansowania venture capital odróżnić należy finansowanie przedsięwzięć przez inwestorów nieformalnych (ang. business angels) [Mikołajczyk i Krawczyk 2007, s. 49]. Proces inwestycyjny i reguły inwestowania w tym przypadku są mniej sformalizowane, a business angels nie przejmują kontroli właścicielskiej nad spółką. Kluczowym elementem przy podejmowaniu decyzji o zaangażowaniu kapitału są bliskie, nieformalne relacje z managementem spółki i oparcie na wzajemnym zaufaniu [Wrześniński 2008, s. 27].

KVCF w prospektach ofert oraz w negocjacjach proponuje obie opcje zaangażowania finansowego inwestorów.

Najważniejszym punktem zainteresowania twórców KVCF była i jest jego główna spółka – córka KVCF Cocoa Ltd., która zajmuje się pozyskiwaniem i eksportem kakao. Na wstępnym etapie rozwoju całego funduszu propozycja

przyjęcia kapitału skierowana została do inwestorów zainteresowanych zaangażowaniem w finanse tej właśnie spółki córki i w związku z jej działalnością. Twórcy firmy zaproponowali 33% zysku w skali roku z inwestycji minimum 10 tys. \$, jednak bez zagwarantowania praw udziałowych w spółce. Autorzy projektu nie zaproponowali w tym wypadku udziałów w spółce, a gwarancją zwrotu kapitału, oraz wysokiego według ich opinii zysku w podstawowej opcji inwestycyjnej, pozostała wyłącznie umowa cywilnoprawna ze spółką i fides zaangażowanych w działania operacyjne zarządców spółki. Jednocześnie autorzy projektu zaproponowali ściślejszą współpracę z indywidualnymi inwestorami, polegającą na zaangażowaniu właścicielskim tych ostatnich w przypadku gotowości odstąpienia kapitału na dłuższy okres 3-5 lat [KVCF 2014a, s. 10]. Była to propozycja inwestycyjna w początkowej fazie działania funduszu. Pozyskane środki umożliwiły zbudowanie zrębów struktury firmy w terenie, w tym systemu magazynów, suszarni i sieci kontaktów z dostawcami kakao, oraz dokonanie pierwszych cykli produkcji zakończonych eksportem. Znakiem sukcesu, stała się sprzedaż w końcu lipca pierwszego transportu 25 ton kakao holenderskiej firmie Theobroma na kwotę przewyższającą 75 tys.\$ [KVCF 2014e].

#### Struktura przedsiębiorstwa

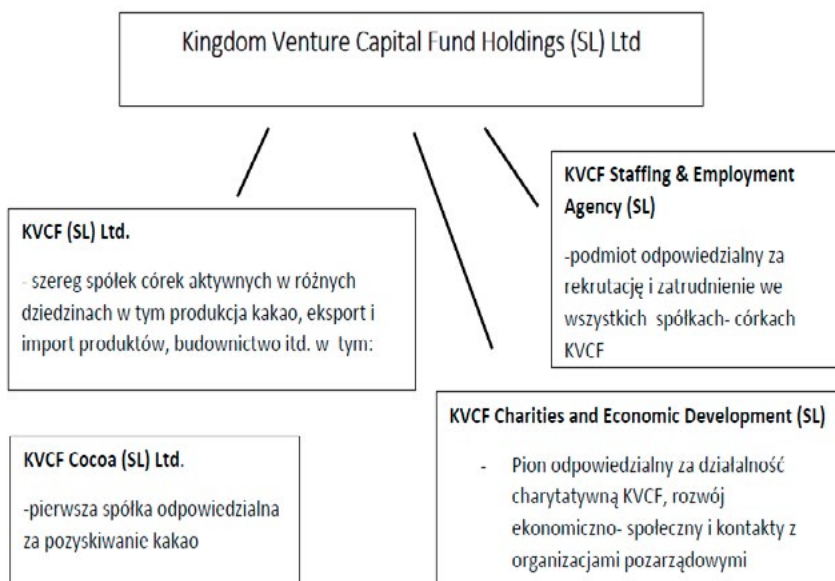
W dalszej perspektywie KVCF ma zapewnić podstawy strukturalne dla holdingu większej liczby przedsiębiorstw w Sierra Leone, opartej o doświadczenia i kapitał (w tym infrastruktura i kapitał ludzki) wypracowany w pierwszym

projekcie dotyczącym kakao. Twórcy przedsięwzięcia sięgają w planach rozwoju, od dziedzin pozyskiwania i eksportu kawy, warzyw i owoców, import pojazdów i maszyn, materiałów budowlanych, po wydobywanie wody i dystrybucję chleba, czy ryb dla miejscowej ludności [KVCF 2014a]. Dotychczas główną spółką (działającą w dziedzinie eksportu kakao jest KVCF Cocoa Ltd., której dotyczyła powyżej przedstawiona propozycja inwestycyjna z terminem przekazania środków do 10 kwietnia 2014 [KVCF 2014a, s. 12]. Docelowo główną spółką o charakterze Venture Capital jest KVCF Holdings Co., w której inwestorzy uzyskują prawa własnościowe, a która będzie strukturalnie i własnościowo powiązana ze spółkami córkami działającymi również poza sferą kakao. Przejrzystość

w stosunku do inwestorów ma zapewnić mechanizm stałej kwoty (procentowej od zysków) przekazywanej na dywidendę, oraz stałej kwoty reinwestowanej w tworzenie nowych spółek-córek i ich rozwój [KVCF 2014a, s. 11]. Stała część zysków ma być również przekazywana na rozwój infrastruktury i pomoc społeczną dla miejscowej ludności, co wpisuje się w główne założenia strategii długoterminowej spółki. Poniższy schemat przedstawia planowaną strukturę prawno-organizacyjną KVCF.

KVCF zatrudnia około 560 osób w tym 120 na stałą umowę o pracę, oraz około 450 w oparciu o wypłatę prowizji. Sześć osób stanowi wyższy management: dyrektorów, w tym wykonawczego, operacyjnego i finansowego, managerów ds. rozwoju i eksportu, oraz dyrektora

Rys. 1. Struktura KVCF.



Źródło: KVCF, Requesting use of name for registration of corporate structure.

krajowego. Czternaście osób odpowiada za kontrolę wewnętrzną i kontrolę jakości, w tym certyfikację. Nad bieżącymi rozliczeniami czuwa czterech księgowych. Ośmiu audytorów sprawuje kontrolę nad całą działalnością przedsiębiorstwa, próbując wychwycić błędy na każdym etapie jego działania.

Duże znaczenie w cyklu produkcyjnym odgrywiają managerowie magazynów (42 osoby), którzy odpowiadają za dosuszenie zebranego kakao (w razie, gdyby w ziarnie kakao było więcej niż 7% wilgoci), odpowiednio standaryzowane opakowanie i przygotowanie do transportu. Dwadzieścia osiem osób (koordynatorów liniowych) odpowiada za nawiązywanie umów z nowymi dostawcami kakao, prowadzenie statystyk i zdawanie raportów do centrali firmy. Osoby te nawiązują umowy jedynie z koordynatorami lokalnymi (village coordinators), którzy są wybierani przez producentów kakao z danej wioski. Koordynatorzy lokalni są nagradzani na zasadzie prowizji, odpowiadają za zbiór kakao od miejscowej ludności i rozliczają się z KVCF na podstawie potwierdzeń kupna-sprzedaży. Dla tego celu dysponują pewnymi funduszami (do wysokości 10 mln Leonów = ok. 2300\$). Przygotowują oni kakao do jego odbioru przez kierowców KVCF z centralnego miejsca wioski. Kierowcy (crop collectors) - około 30 osób – transportują zbiory kakao z oddalonych miejscowości do magazynów, oraz z magazynów do portu we Freetown [Milestones, s. 9].

#### Organizacja i finansowanie

Struktura przedsiębiorstwa utworzona w trakcie pierwszych miesięcy

funkcjonowania KVCF pozwala na prowadzenie regularnych zbiorów kakao i jego eksport w cyklach tygodniowych. Tak założono w prognozie obrotów na rok 2014/15, choć autorzy biznesplanu twierdzą, że cykl eksportowy i przepływu pieniędzy można skrócić do 5 dni [KVCF 2014f; KVCF 2014a, s. 52].

Ważnymi elementami organizacji stały się rejestry farmerów i zaangażowanie wybranych mieszkańców wiosek do zbioru kakao z danego terenu. Pośrednictwo pomiędzy miejscową ludnością, która utrzymuje się z uprawy kakao, a reprezentantami KVCF – jedynym często odbiorcą w regionie, poza gratyfikacją finansową (prowizja od obrotu) jest też źródłem awansu społecznego w wiosce. Aby zapobiegać przypadkom nadużywania swoich pozycji przez koordynatorów lokalnych, KVCF prowadzi rejestry wszystkich rolników i uzyskiwanych przez nich zbiorów, wymaga rejestracji transakcji pomiędzy koordynatorem lokalnym, a rolnikami i kontroluje przepływy finansowe, odnosząc je do ilości dostarczanego do centrali kakao [KVCF 2014f, s. 9]. Do poszczególnych rolników trafiła informacja o wymaganiach jakościowych skupowanego kakao. W każdej wiosce, w której działa koordynator KVCF, zostały stworzone stoły do suszenia kakao. Podobnie przy magazynach zbiorczych zbudowano instalacje do osuszania i selekcji kakao. Dla sprawnego zbioru z niedostępnych często terenów firma zakupiła 60 motocykli, pięć samochodów terenowych, a do transportów do magazynów we Freetown i do portu dwie ciężarówki wojskowe do przewozu max 10 ton kakao, oraz dwie ciężarówki do przewozu 25-tonowych kontenerów morskich

[KVCF 2014f]. Cenne okazały się tak prozaiczne elementy know how i infrastruktury jak suszarnie i szklarnie z babusów i z folii plastikowej, czy wyposażenie wszystkich pracowników w telefony komórkowe, co pozwala na sprawne komunikowanie się w ramach przedsiębiorstwa.

Cykl eksportowy kakao kończy się dostarczeniem towaru do magazynu we Freetown, gdzie kakao podlega kontroli przez managera KVCF, przedstawiciela klienta (Theobroma z Holandii), oraz agenta będącego osobą trzecią. Po procesie dezynfekcji kakao jest ładowane na statek, a kupujący w tym momencie zobowiązany jest przelać zapłatę za kakao na konto KVCF [KVCF 2014f, s. 12].

Według wycień KVCF zakup kakao na rynku Sierra Leone waha się od 1,54\$ do 2,05\$ za kilogram w zależności od momentu sezonu. Sprzedaż tej samej ilości u europejskiego klienta przynosi około 3\$. W ciągu jednego tygodniowego cyklu, KVCF planował wyeksportować do siedmiu kontenerów kakao (75 ton), a w ciągu całego pierwszego roku działalności przy 32 zrealizowanych cyklach łącznie około 2000 ton kakao, na łączną kwotę blisko 6 mln \$. Pozwoliłoby to na uzyskanie zysku netto po zwrocie należności dla inwestorów w kwocie około 1,8 mln \$ [KVCF 2014a, s. 53]. Zainteresowanie inwestorów okazało się być większe od minimalnego, które założyciele uważali za konieczne dla rozpoczęcia działalności firmy. Zamiast wstępnie oczekiwanych 150 tys. \$, do spółki trafiło 935 tys. \$, co pozwoliło na zwiększenie skupowanych i eksportowanych ilości kakao i generowanie odpowiednio większych przepływów. Na początku sierpnia spodziewany obrót KVCF wyniósł już nie

6 mln ale 40 mln \$ [KVCF 2014f, s. 5].

Na tę pozytywną dla KVCF zmianę wpływu miały też czynniki wewnętrzne w Sierra Leone, w tym wybuch epidemii Eboli.

#### Relacje z inwestorami, kontrahentami i NGO's

Prezentowany przez KVCF biznesplan poparty dość szczegółowymi analizami rynku, zapewnieniami o gwarancji zbytu kakao u europejskich odbiorców (zwłaszcza w świetle rosnącego popytu na ten produkt) [Por. [www.portalspozywczy](http://www.portalspozywczy)], oraz przewidywanych astronomicznych zyskach, przekonał inwestorów do poparcia projektu.

Zaufanie zarówno inwestorów zachodnich, jak i kontrahentów firmy w Sierra Leone budzić mogą szczególne atrybuty wyższego managementu KVCF, oraz innych zaangażowanych osób w działalność firmy. W dużej części wywodzą się oni ze środowisk misyjnych od lat zaangażowanych w przedsięwzięcia o charakterze pomocy w krajach trzeciego świata w tym w Sierra Leone [KVCF 2014a, s. 31].

Główne pryncypia Funduszu to angażowanie, jak najszerszego kręgu miejscowej ludności w przedsięwzięcie, dostarczenie know-how o uprawie wysokowartościowego kakao, budowa sieci zbioru i kontroli jakości, stworzenie infrastruktury zapewniającej pewność dostaw w długim okresie. Takie zmiany na rynku kakao w Sierra Leone są pożądane zarówno z perspektywy interesu gospodarczego KVCF i inwestorów, jak i miejscowej ludności, i mogą przesądzić o sukcesie tego rodzaju przedsięwzięcia w kraju o niskim poziomie rozwoju



gospodarczego i społecznego.

Specyfiką prowadzenia przedsiębiorstwa przez KVCF jest duże zaangażowanie osobiste twórców firmy w terenie. Utrzymują oni kontakty zarówno z przedstawicielami władz Sierra Leone, ale również budują sieć bezpośrednich kontaktów z lokalnymi wodzami. Działanie tego rodzaju, odmienne od taktyki innych firm zachodnich, które ograniczają się do związków z miejscowymi pośrednikami, pozwoliło zdobyć sobie zaufanie i umożliwiło w większym stopniu dystrybucję zysków bezpośrednio do rolników. Ten ostatni efekt sprawia, że KVCF jest dobrze odbierany u miejscowej społeczności, stał się konkurencyjny w stosunku do innych przedsiębiorstw działających na rynku, i dodatkowo jest interesującym medium dla organizacji pozarządowych (NGOs), których celem jest zmiana sytuacji społeczno-ekonomicznej w Sierra Leone (Welt Hunger Life, oraz GLZ – German International Zone) [KVCF 2014a, s. 24 i 25].

W tym ostatnim aspekcie ważnym polem działań przedsiębiorstwa stał się udział w zmianie kultur upraw kakao w Sierra Leone, na bardziej odporne na choroby i bardziej wydajne rośliny uprawne. Polityka KVCF stoi w zgodzie z inicjatywami rządu Sierra Leone, czy Banku Światowego w rozwoju agrarnym kraju, i objawia się poprzez sadzenie roślin ze specjalnych nasion hybrydowych i tworzenie szkółek krzewów kakaowca [KVCF 2014g]. Zarządcy KVCF wskazują, że dysponują 25 tysiącami sadzonek, które w krótkim czasie będą gotowe do zasadzenia, oraz dowodzą, że stosowana przez nich metoda szkolenia i sadzenia krzewów jest bardziej wydajna od dotychczas stosowanych w Sierra Leone

[KVCF 2014g]. KVCF wpłata politykę zmiany kultur kakaowca w swoją strategię biznesową i społeczną, proponując zasadzenie na własny koszt po 50 akrów ziemi nowych wydajnych sadzonek kakaowca w regionach, które wykażą się najlepszymi rezultatami w produkcji kakao w pierwszym sezonie współpracy [KVCF 2014d]. KVCF liczy również na pośrednictwo w wykorzystaniu funduszy Banku Światowego przekazanych rządowi Sierra Leone na zmianę sytuacji agrarnej kraju [KVCF 2014g].

### Wpływ epidemii wirusa Eboli na działalność KVCF

Epidemia wirusa Eboli, która w czerwcu tego roku ogarnęła m. in. Sierra Leone i Liberię - dwa kraje działalności KVCF, ma bezpośredni wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Zagrożeni są zarówno, rolnicy dostarczający ziarna kakaowca, pracownicy firmy, jak i najwyżsi managerowie działający w Sierra Leone. Uważa się, że w wyniku zarażenia wirusem w Afryce Zachodniej zachorowało 5800 osób, z czego 2800 zmarło i to głównie w Sierra Leone, Liberii i Gwinei. Rządowe ograniczenia takie, jak te wprowadzone między 19.09. a 23.09.2014 r., kiedy ustanowiony został zakaz przemieszczania się w Sierra Leone [news.yahoo.com], uniemożliwia prowadzenie bieżącej działalności przedsiębiorstwa.

Tym niemniej założyciele KVCF wskazują, że ten tragiczny w skutkach kryzys ma pozytywny wpływ na działalność ich przedsiębiorstwa i perspektywy jego rozwoju. Ze względu na coraz większe zagrożenie, wyjechali z Sierra Leone i zawiesili swoją działalność konkurencji KVCF, pozostawiając często bogate

w uprawy kakao regiony kraju. KVCF w wielu miejscach stał się jedynym odbiorcą kakao i nadzieją na utrzymanie ludzi, których sprzedaż kakao jest jedynym źródłem dochodu [KVCF 2014f, s. 15]. Epidemia Eboli, która nałożyła się w czasie na początki mocnego zaangażowania nowego przedsiębiorstwa walczącego o wpływy na rynku kakao, w połączeniu z jego sprawnym zarządzaniem i zaangażowaniem sprawiła, że stało się ono niekwestionowanym liderem w eksporcie kakao w Sierra Leone, i najprawdopodobniej zyska też taką pozycję w Liberii, (czego nie można jeszcze potwierdzić z braku aktualnych danych).

#### Podsumowanie

KVCF jest przykładem na to, że połączenie potencjału niektórych odległych rynków, oraz zaangażowania i sprawnego zarządzania, może być kluczem do sukcesu gospodarczego. Założyciele funduszu przy wykorzystaniu obcych środków i prostych metod dowiedli, że potrafią osiągnąć zysk dla inwestorów i przyczynić się znacznie do zmiany wizerunku rynku w cierpiącym z powodu konfliktów i zacofania gospodarczego, i społecznego kraju. Przy relatywnie niewielkiej bazie kapitałowej objęli siatką organizacji przedsiębiorstwa znaczną część rynku kakao, łącząc w ten sposób podaż generowaną przez lokalnych rolników z wysokim popytem rynku globalnego. Realizacja celów krótkoterminowych nie przysłania jednocześnie dalekosiężnych planów rozwoju funduszu. Sukces w dziedzinie kakao ma doprowadzić do rozwoju holdingu wielu spółek aktywnych w różnych dziedzinach życia gospodarczego kraju,

przynosząc zmiany na lepsze w wielu płaszczyznach gospodarki Sierra Leone. Zaangażowanie w realizację celów społecznych, a także element działalności non profit funduszu wzbudza zaufanie zarówno inwestorów, jak również dostawców, czy kontrahentów KVCF. Tę cechę można określić jako umiejętność budowania wartości dla szerokiego otoczenia przedsiębiorstwa. Stała się z ona pewnością źródłem sukcesu przedsięwzięcia twórców KVCF w kraju trzeciego świata, choć według opinii autora może być równie ważna przy realizacji inicjatyw w każdym innym miejscu na świecie.

#### Management of a capital venture company in third world countries using an example of KVCF

Within one business year Kingdom Venture Capital Fund (KVCF) has gained a leading position in the export of cocoa in two West African countries (Sierra Leone and Liberia), quickly becoming one of the major traders of cocoa in the world. This paper presents some aspects related to the management of the company that combines elements of skillful funding, while taking advantages of the opportunities offered by the markets of third world countries. The author tries to present a way of building a company structure under conditions of uncertain market, without foundations and social infrastructure. It includes the current crisis caused by Ebola virus epidemic, and its impact on people's lives, and the implementation of economic projects in West Africa.



## Bibliografia:

Pilaszewicz, S., [w:] Łazowski, Z. (red.), 2008, Państwa Afryki Zachodniej. Fakty; problemy stabilizacji i rozwoju; Polskie kontakty, Tom II, Wydawnictwo Towarzystwa Polsko-Nigeryjskiego, Warszawa.

Mikołajczyk, B., Krawczyk, M., 2007, Aniołowie biznesu w sektorze MSP, Difin, Warszawa.

Solarz, J. K., 1992, Venture Capital, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.

Tamowicz, P., 2008, Venture capital – kapitał na start, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk 2004.

Wrzesiński, M., 2008, Kapitał podwyższonego ryzyka Proces inwestycyjny i efektywność, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Dokumenty KVCF: możliwość uzyskania dostępu do prywatnych dokumentów KVCF od autora artykułu. Kontakt: andrzej-kw@wp.pl.

KVCF 2014a, KVCF Investment Proposal from 27.03.2014.

KVCF 2014b, Requesting use of name for registration of corporate structure to Administrator and Registrar General, Freetown, Sierra Leone, [Dostęp: 25.05.2014].

KVCF 2014c, KVCF Investment Proposal from 06.07.2014.

KVCF 2014d, Memorandum of Understanding - KVCF Cocoa Purchasing in the Mandu Chiefdom, [Dostęp: 23.07.2014].

KVCF 2014e, Purchase Confirmation Theobroma B.V./KVCF, Amsterdam [Dostęp: 30.07.2014].

KVCF 2014f, KVCFa, Milestones, Process & Risks, - KVCF Investment Proposal from 03.08.2014.

KVCF 2014g, Private Investment Opportunity in Agriculture Development World Bank & Government of Sierra Leone – Set for October.

KVCF 2014h, KVCF Cocoa Export - Financial Forecast 2014-15.

Pushak, N., Foster V., 2011, Sierra Leon's Infrastructure A Continental Perspective, The World Bank Africa Region Sustainable Deve-

lopment Department, [www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2011/06/29/000158349\\_20110629104032/Rendered/PDF/WPSS5713.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2011/06/29/000158349_20110629104032/Rendered/PDF/WPSS5713.pdf), [Dostęp: 16.09.2014].

[www.portalspozywczy.pl/slodycze-przekaski/wiadomosci/swiatowy-rynek-kakao-wzrosnie-do-4-8-mln-ton-w-2015-r,44032.html](http://www.portalspozywczy.pl/slodycze-przekaski/wiadomosci/swiatowy-rynek-kakao-wzrosnie-do-4-8-mln-ton-w-2015-r,44032.html), [Dostęp: 16.09.2014].

News.yahoo.com, <http://news.yahoo.com/sierra-leone-considers-repeating-ebola-shutdown-122447760.html> [Dostęp: 24.09.2014].

Informacja o autorze:

Mgr Andrzej Kwarciński

Katedra Europejskiej Integracji

Gospodarczej, Wydział Ekonomii

i Stosunków Międzynarodowych

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

