

# Kup Pan bank!

**Czy przejmowanie polskich przedsiębiorstw, banków i organizacji finansowych to dla zagranicznych inwestorów łatwa operacja? A może uniwersalność międzynarodowych doświadczeń w Polsce się nie sprawdza?**

JANUSZ GROBICKI

Inwestor ma jakiś plan, kupuje sobie firmę. Przeprowadzany jest audyt finansowy przez jedną ze znanych międzynarodowych korporacji.

Kiedyś również fundusze inwestycyjne pomagały analizować kondycję przejmowanego przedsiębiorstwa. Podpisywano stosowne papiery, a ze związkami zawodowymi negocjowano pakiet socjalny. Przejęta firma rozpoczynała funkcjonowanie. Po kilku tygodniach lub miesiącach, nowi właściciele zaczęli z reguły mieć kłopoty z prowadzeniem zakupionego przedsiębiorstwa.

Trudno zarzucać firmom, które analizują księgi finansowe, że nie są solidne. Natomiast audyt jest przeważnie tak przeprowadzany, że wiele problemów, które powinny być unaocznione inwestorowi w czasie zakupu polskiego przedsiębiorstwa, pozostaje nieodkrytych. Dotyczy to nie tylko zaległości płatniczych. Z reguły dla inwestorów zagranicznych zaskoczeniem są pakiety wynegocjowane wcześniej przez polskie zarządy. W czasie zakupu zwykłego produktu na rynku, kupujący ma z reguły wiedzę o jego właściwościach. Jednak w odniesieniu do specyficznego towaru, jakim jest przedsiębiorstwo, jego rzeczywisty stan pozostaje nieznanym. Sytuacja jest o tyle niekorzystna dla inwestora-kupującego, że nie może on po dokonaniu transakcji przejęcia firmy dokonać reklamacji i zwrotu towaru. Gwarancja w tym wypadku nie obowiązuje. Zdarzają się sytuacje, kiedy inwestor po przejęciu firmy, chcąc

zwolnić jednego z członków zarządu, musiał wypłacić odszkodowanie przekraczające 200 tys. dolarów.

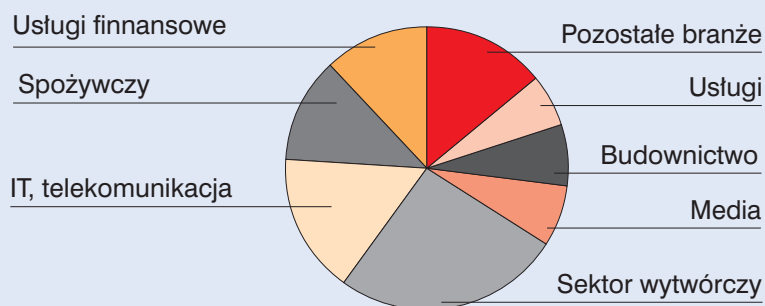
## Uwaga na straty

Gdy inwestor przejmuje polską firmę, chciałby w odpowiednim momencie oddać zarządzanie w polskie ręce. Wiadomo, że nasza kadra menedżerska zna lepiej polskie realia, umie się w nich poruszać. Jednak przekazanie zarządu Polakom nie zawsze bywa łatwe. Okazuje się bowiem, że nieobsadzenie stanowiska np. prezesa czy też osoby odpowiadającej za marketing przez pracownika pochodzącego z kraju inwestora, to błąd. Polacy inaczej rozumieją strategiczną politykę firmy niż przejmujący ją inwestor. W wielu przedsiębiorstwach, zarówno sektora przemysłowego, jak i finansowego, gdy cele wyznaczone w strategii krót-

ko- i średnioterminowej nie zostały osiągnięte, inwestorzy zagraniczni zmuszeni byli zastępować Polaków swoim stałym personelem. Jego główne zadania to bieżąca kontrola i szkolenie następców. Ci Polacy, którzy najszybciej przyswajają nowe idee oraz kulturę organizacji przejmującej, sukcesywnie zastępują zagranicznych trenerów. Ten sposób postępowania wiąże się z koniecznością zaakceptowania przez inwestora nawet pewnych strat. Wielkie korporacje finansowe wliczają je nawet w standardowy koszt, wynikający z operacji przejęcia polskiego podmiotu.

Natomiast małe, zagraniczne firmy poszukują partnerów w Polsce, przeważnie za pośrednictwem władz lokalnych. Często kupują firmy za wszystko, czym dysponują. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw rodzinnych. Bywa, że w wyniku takich transakcji tracą cały zainwestowany kapitał. Dzieje się tak dlatego, że polski podmiot, polecony jako doskonały partner np. do joint-venture, okazuje się być niewiarygodny, a jego rekomendacja wynikiem nepotyzmu. Wielu nieuczciwych urzędników potrafi w ten sposób wykorzystywać reprezentowaną przez zagranicznych inwestorów kulturę prowadzenia biznesu jako swoistą naiwność. Spora grupa inwestorów z krajów o wysokim poziomie etyki biznesowej uważa, że w Polsce różnica między uczciwością a naiwnością bywa nie-

## FUZJE I PRZEJĘCIA (W PROC.)



Źródło: PriceWaterhouseCoopers; w 2003 r.

dostrzegana. Na przykład w Skandynawii, polecenie lokalnych władz wiąże się z odpowiedzialnością za ewentualne konsekwencje niezetelności.

### „My” i „Oni”

Wielki problem inwestorów zagranicznych to brak możliwości „pozyskania duszy” polskich pracowników i ich lojalności wobec nowego właściciela. Wewnątrz przedsiębiorstwa dochodzi do podziału na dwie kultury: „My – Polacy” i „Oni”...

Tymczasem nabywca instytucji finansowej oczekuje spełnienia trzech podstawowych zasad: lojalności, uczciwości i zaangażowania. Jest w stanie zapewnić polskim pracownikom odpowiedni trening, konieczną pomoc w poznaniu nowych standardów, współpracować w doskonaleniu systemu zarządzania.

„My - Polacy” staramy się jednak za wszelką cenę pokazać, że będziemy robić wszystko „po polsku”, a nie tak, jak „Oni” sobie życzą.

Na tę sytuację decydujący wpływ ma personel średniego szczebla zarządzania świadomy, że z chwilą przejęcia firmy przez zagranicznego inwestora to właśnie on będzie pierwszą grupą do zwolnienia. W dużych polskich instytucjach finansowych na stanowiskach operacyjnych pracuje nieproporcjonalnie mało ludzi w stosunku do kadry administracyjno-kierowniczej. Przejęcia tych jednostek przez zagraniczne podmioty wiąza się ze „spłaszczeniem” ich organizacji. Przede wszystkim chodzi tu o zwolnienia w grupie pracowników administracyjno-biurowych i średniego personelu kierowniczego. Naturalną reakcją w takiej sytuacji są działania obronne. Polegają one głównie na tworzeniu nieformalnych koterii, które „filtrują” informacje przekazywane przez reprezentantów nowego, zagranicznego właściciela. W rezultacie proces komunikacji wewnętrznej ulega zniekształceniu. Najniższy szczebel struktury funkcjonuje w otoczeniu manipulowanych informacji. Skutkiem jest narastanie niezadowolenia „na dole” i chęć przekazania sygnałów o tym do właścicieli firmy. Jednak inicjatywy pracowników w hierarchicznych dołach są blokowane. Łańcuch komunikacyjny rozrywa się.

### Nieformalna potęga

Powstają plotki, zła atmosfera utrudnia pracę i osiąganie oczekiwanych wyników. W tej sytuacji doświadczonym menedżerom nie pozostaje nic innego, jak wsłuchiwać się w to, co mówią ludzie

i na tej podstawie wyciągać odpowiednie wnioski. Często nieformalne kanały w tak specyficznych organizacjach, jak instytucje finansowe, mogą być ważnym źródłem informacji o rzeczywistych problemach firmy. Zwłaszcza dotyczy to zjawisk, których nie ujmuje żadne ofi-

czenia z operacji przejmowania firm i instytucji finansowych w wielu innych krajach świata. Sądzą, że w Polsce obowiązują dotychczas poznane wzorce i schematy. Menedżerowie z zagranicy, mający polskie doświadczenia, podkreślają, że natrafiają na ten sam problem.

### EWA DANELA BURDON

współwłaścicielka norweskiej firmy doradczej perfect connection

W jednej z dużych instytucji przeprowadziliśmy za zgodą jej kierownictwa doświadczenie, mające na celu sprawdzenie tego, jak działa plotka. W firmie obowiązywał rozbudowany pakiet socjalny. Dawał on pracownikom długoletnią gwarancję zatrudnienia. Było to bardzo niekorzystne dla przedsiębiorstwa, nowego właściciela, a w dalszej perspektywie również i dla pracowników. Wytypowano jedną, zaufaną osobę, która przekazała w formie nieoficjalnej specjalnie spreparowaną wiadomość. Zawierała ona informację o tym, że inwestor i tak nie ma pieniędzy na wypłatę należności z tytułu pakietu socjalnego, ponieważ firma nie generuje właściwego obrotu i nie ma przychodu. W tej wiadomości zasugerowano, że osoby, które zgodzą się na natychmiastowe opuszczenie firmy za porozumieniem stron, otrzymają stosowną rekompensatę finansową. Natomiast pracownicy liczący na spełnienie gwarancji zatrudnienia po przepracowaniu ustalonych w pakiecie lat, odchodząc z firmy, mogą nie dostać żadnej rekompensaty. Efekt był zdumiewający. Choć „puszczono w obieg” jedynie hasła: „porozumienie stron” i „brak pieniędzy na pakiet socjalny”, już po kilku godzinach pod gabinetem dyrektora personalnego, ustawiała się długa kolejka chętnych do zwolnienia na własną prośbę... Byłby to doskonały manewr, jednak nie wszyscy mieli odwagę stanąć w tej kolejce. Dotyczyło to zwłaszcza tych, którzy byli największymi „pozorantami” w tej firmie... Okazało się, że decyzję o odejściu z pracy podjęli głównie ludzie, którzy zajmowali stanowiska związane bezpośrednio z generowaniem wyniku finansowego organizacji oraz osoby najbardziej wartościowe i aktywne.



cialne raporty. Jednak dla właściciela pogłoski niesione przez plotki mogą okazać się zaskakującym wyzwaniem najbliższych dni lub tygodni.

Konieczne jest, więc tworzenie takich standardów przepływu informacji, które są jak najbardziej transparentne i otwarte. Najskuteczniejszym narzędziem, przygotowującym organizację do procesu restrukturyzacyjnego i mającym olbrzymi wpływ na jej powodzenie, jest rzetelna, symetryczna komunikacja. Polega ona na tym, że zarządzający (górze) naprawdę wiedzą, co myślą szeregowi pracownicy (dół), ci zaś mają nieskrępowaną możliwość przesyłania informacji zwrotnej w górę. Istotny jest również płynny przepływ wiadomości pomiędzy poszczególnymi komórkami i departamentami. Kierujący firmą muszą mieć stuprocentową pewność, iż ważne informacje docierają właściwymi kanałami i we właściwej formie do wszystkich grup w przedsiębiorstwie. System komunikacji wewnętrznej – formalny i nieformalny – powinien być tak zorganizowany i monitorowany, by również do „góry” docierała prawdziwa i niezdeformowana informacja zwrotna.

### Między wierszami

Dla inwestorów pochodzących z innych kultur zaangażowanie na polskim rynku niesie z sobą duże ryzyko. Często mają przekonanie o swoich wysokich umiejętnościach, ponieważ posiadają doświad-

nie potrafią czytać „między wierszami” tego, co komunikujący z nimi Polak ma na myśli. Z zasady treści przekazywane przez nas odbiegają od rzeczywistych intencji. Podkreślają oni również, że związki zawodowe nie zawsze odgrywają pozytywną rolę w procesach informacyjnych, związanych z przekształceniami własnościowymi w polskich organizacjach gospodarczych. Wykorzystywanie związków do przekazywania strategicznych informacji niesie za sobą wiele zniekształceń dotyczących istoty poruszanych w nich problemów. Bowiem etatowi funkcjonariusze związkowi zdają sobie sprawę z tego, że zmiany właścicielskie w końcu mogą doprowadzić do osłabienia ich własnej pozycji i stabilizacji, którą utrzymują dzięki obowiązywaniu dotychczasowych reguł funkcjonowania firmy. Są oni grupą najmniej podatną na wszelkie zmiany. Przekazują w dół to, co sami uznają za słuszne, właściwe i korzystne, a nie to, do czego zostali zobligowani przez koalicję dowodzącą procesem restrukturyzacji. Wiadomości, w najlepszym wypadku okrojone, najczęściej zaś świadomie zniekształcone, docierają do najniższego poziomu w organizacji, tworząc niepokój, chaos i frustrację. Do „góry” zaś trafia to, co wpływowym jednostki (nie tylko związkowcy) chcą, by trafiło – równie dobrze przefiltrowane wieści o tym, co „dół” myślą o transformacji. Trudno się dziwić, że w takiej sytuacji załogi niejednokrotnie tracą wiarę w sens przemian. ■