



## Polski „ordnung” lepszy niż niemiecki?



WITOLD RADWAŃSKI

Prezes Zarządu, Krokus Private Equity

Awans w biznesowym łańcuchu wartości może zachodzić nie tylko poprzez rozwój organiczny, lecz także drogą akwizycji i konsolidacji. Dobrym na to przykładem jest OT Logistics, będący spadkobiercą dawnej Odratrans. Historia tej spółki pokazuje, że w światowej gospodarce polskie firmy nie zawsze muszą być obiektem przejęć, lecz również i one mogą kupować zagranicznych – i to nawet zachodnich – konkurentów. Duża w tym zasługa unikalnych doświadczeń nabytych podczas trudnych lat 90. Przedsiębiorstwa, które ten okres przetrwały, wyszły z niego dużo silniejsze, dynamiczne i elastyczne. Dziś procentuje to na międzynarodowych rynkach.

*Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – Redaktor Prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.*

**W powszechnej opinii utarło się przekonanie, że w kwestiach związanych z organizacją i zarządzaniem „niemiecki ordnung” może być wzorem do naśladowania dla Polaków. Stereotyp ten łamie jednak przykład dawnej Odratrans (dziś OT Logistics), która wygrała na rynku naszych zachodnich sąsiadów właśnie dzięki bardziej efektywnym sposobom organizacji pracy. Jak to się wszystko zaczęło?**

Do początku XXI w. Odratrans była spółką działającą w branży żeglugi śródlądowej, zajmującą się transportowaniem barkami różnego typu towarów, jak np. gruzu, nawozów, węgla. Po dokonaniu w Polsce kilku akwizycji kontrolowała około 80 proc. krajowego rynku. Nie był on jednak i nadal nie jest duży. Pomimo, jak wydawałoby się, wielu sporych rzek płynących przez nasz

kraj, jedynie kilka z nich, i to zazwyczaj nie w całości, nadaje się do żeglugi. Zupełnie inaczej jest za naszą zachodnią granicą. Dlatego też Odratrans chciała wykorzystać wejście Polski do Unii Europejskiej jako szansę na ekspansję na rynek niemiecki. A konkretniej – na jego część znajdującą się na wschód od Renu. Receptą na sukces miało być przeprowadzenie agresywnej wojny cenowej. Spółka obniżała koszty usług w Niemczech, zmuszając do tego samego swojego głównego konkurenta – Deutsche Binnenreederei. Ten natomiast nie był w stanie robić tego w tak szybkim tempie jak Polacy. Bardzo silna konkurencja doprowadziła niemiecką firmę na pogranicze upadłości. Potrzebowała ona ratunku. Stworzyło to możliwość przejęcia spółki, z czego – przy udziale Krokus Private Equity – Odratrans skorzystała. Stała się tym samym jednym z europejskich liderów w branży transportu śródlądowego.

“ Odratrans jest świetnym przykładem na to, że polska firma nie tylko jest w stanie wygrać rywalizację rynkową z niemieckim konkurentem – i to na jego własnym podwórku – ale też dokonać jego akwizycji.

**W jaki sposób udało się skonsolidować Odratrans z Deutsche Binnenreederei? Jakie były pomiędzy tymi dwoma spółkami różnice w kulturze organizacyjnej?**

Deutsche Binnenreederei miało bardzo uproszczoną strukturę funkcjonowania. Kapitanowie barek rzecznych byli zwykłymi, etatowymi pracownikami spółki. Otrzymywali stałe wynagrodzenie. Nie odczuwali oni tak naprawdę bezpośrednio konieczności dbania o efektywność firmy, z punktu widzenia np. logistyki, punktualności, wydatków na paliwo czy innego typu oszczędności. W latach 90. oraz na początku XXI w., kiedy Odratrans była jeszcze firmą państwową, prowadziła swoją działalność w bardzo podobny sposób. Po sprywatyzowaniu spółki w 2005 r. zmieniono model organizacji pracy. Kapitanowie barek przestali być pracownikami zatrudnionymi na etat i przeszli na działalność gospodarczą. Wynajmowali barki na własne konto. Byli za nie odpowiedzialni. Brak punktualności czy zbyt wysokie koszty odbijały się bezpośrednio na zawartości ich kieszeni. Zmiana ta spowodowała zniwelowanie spóźnień oraz bardzo wyraźny spadek zużycia paliwa. Rozwiązany został tym samym dość powszechny wcześniej problem jego kradzieży. Wprowadzenie nowego modelu organizacji pracy w Odratrans było pewnego rodzaju innowacją procesową, która przyniosła oszczędności, większą efektywność oraz punktualność. W skrócie: podniesiona została konkurencyjność firmy. To z kolei przełożyło się na jej rachunek ekonomiczny i dało możliwość prowadzenia wspomnianej wojny cenowej. Po akwizycji Deutsche Binnenreederei trzeba było zderzyć ze sobą dwa zgoła odmienne modele. Niemiecka częśći spółki, która w chwili przejmowania miała nadwyżki zatrudnienia,

przerośniętą administrację, nieefektywnie wykorzystywane aktywa itd., musiała zostać zrestrukturyzowana. Była to dla niej bolesna zmiana. Nie była ona łatwa również i dla polskiej strony – przeprowadzano ją na obszarze niemieckiej jurysdykcji, gwarantującej zwalnianym pracownikom znacznie bardziej rozwinięte mechanizmy ochronne niż w Polsce. Dlatego też proces ten trwał nieco dłużej i kosztował więcej niż początkowo zakładano.

“ Po przejęciu konkurenta zza zachodniej granicy, Odratrans zastała firmę z nadwyżkami zatrudnienia, przerośniętą administracją i nieefektywnie wykorzystywanymi aktywami. Potrzebna była restrukturyzacja spółki oraz zmiana modelu organizacji pracy. Jak się okazuje, polska kultura organizacyjna wcale nie musi być gorsza od słynnego „niemieckiego ordnungu”.

**Z czego wynika to, że polska firma była w stanie wdrożyć u siebie znacznie bardziej efektywny sposób organizacji pracy niż jej niemiecki rywal?**

Trzeba pamiętać o tym, czego polskie przedsiębiorstwa doświadczyły w latach 90. Był to okres transformacji, kiedy warunki prowadzenia biznesu w naszym kraju były skrajnie trudne. Przechodziliśmy z gospodarki socjalistycznej do wolnorynkowej, restrukturyzowaliśmy ją w całości, przenosiliśmy akcenty powiązań gospodarczych ze Wschodu na Zachód. Przeżyliśmy zarówno skrajną dewaluację, jak i hiperinflację. Rodzime firmy nie były przed nimi w żaden sposób chronione. Te z nich, które ten okres przetrwały, wychodziły z niego dużo silniejsze, „odchudzone”, dynamiczne i elastyczne. Znacznie lepiej rozumiały sedno swojej działalności, a także otoczenie rynkowe, w którym funkcjonowały. Do takich przedsiębiorstw należała właśnie Odratrans. Z kolei niemiecka transformacja w dużym stopniu polegała na wzięciu pod opiekę dawnego NRD przez Niemcy Zachodnie. Owszem, zachodziły tam procesy restrukturyzacyjne, ale nie miały one tak fundamentalnego charakteru jak w Polsce. Uważam, że to właśnie dziesięciolecie transformacji nauczyło nasze przedsiębiorstwa szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków. Cecha ta w dużej mierze zakorzeniła się w ich kulturze biznesowej. Zachodnie firmy, które nie miały okazji przejść takiej szkoły, nie były natomiast do tego przyzwyczajone. *Casus* Odratrans podbijającej niemiecki rynek jest tego najlepszym przykładem.

“

Dziesięciolecie transformacji nauczyło nasze przedsiębiorstwa szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków. Te z nich, które ten okres przetrwały, wychodziły z niego dużo silniejsze, „odchudzone”, dynamiczne i elastyczne.

**Jak za Odrą odbierane było przejęcie niemieckiej spółki przez firmę pochodzącą z kraju o wyraźnie niższym poziomie rozwoju gospodarczego?**

Wtedy był to absolutny precedens. Niemcom trudno było „przełknąć”, że właścicielem ich firmy jest teraz polski podmiot i to Polacy mówią im, co mają robić. Odczuwało się to na poziomie zarządu. Teraz jest już chyba nieco inaczej, nasi zachodni sąsiedzi się do tego mentalnie przystosowali.

**Na przejęciu niemieckiego konkurenta Odratrans się jednak nie zatrzymała. Tyle, że zamiast kupować kolejne zagraniczne podmioty zajmujące się żegluga śródlądową, zdecydowano się na integrację pionową. Dlaczego firma obrała taką strategię?**

Żegluga śródlądowa nie jest branżą, która szybko rośnie. Szacuję, że jej wzrost oscyluje w granicach maksymalnie 2-3 proc. rocznie. Nie jest to więc biznes, w którym można by się dynamicznie rozwinąć w sposób organiczny. Jedyną na to drogą są przejęcia. Dalsze akwizycje poziome – tzn. zachodzące w tym samym segmencie – wiązałyby się z jeszcze szerszą ekspansją geograficzną, czy to na zachód od Renu, czy na południe, w kierunku Dunaju i Bałkanów. Jako inwestorzy wspólnie z zarządem spółki zdecydowaliśmy, że dla Odratrans znacznie ciekawszą drogą może być rozwój pionowy, czyli integrowanie usług, tak by stworzyć tzw. *one-stop-shop*. A zatem miejsce, w którym można załatwić wszystko – zapewnić kompleksową obsługę transportowo-logistyczną klienta, który chce, przewieźć dany towar z punktu A do punktu B. W tym celu spółka dokonała sześciu kolejnych przejęć w branży spedycyjnej i kolejowej, a także portów przeładunkowych w Świnoujściu oraz Gdyni. Jednocześnie, nie zrezygnowano też z integracji poziomej, lecz przestała ona stanowić główny filar strategii firmy. Dotychczasowa Odratrans zmieniła przy okazji nazwę na OT Logistics. Obecnie przedsiębiorstwo to nadal stara się rozbudowywać i udoskonalać swoją ofertę pionową. Główną wizją spółki jest stworzenie i obsługa dwóch zintegrowanych, kompleksowych korytarzy transportowo-logistycznych: północ-południe oraz wschód-zachód. Wynika to z naturalnej, geostrategicznej przewagi polskiej gospodarki, którą nasze firmy powinny wykorzystywać.

# O rozmówcy



WITOLD RADWAŃSKI

Prezes Zarządu, Krokus Private Equity

Witold Radwański jest współwłaścicielem i prezesem Krokus PE Sp. z o.o., lidera na polskim rynku transakcji *private equity* o wartości do 10 mln euro. Spółka od kilkunastu lat realizuje inwestycje w polskie przedsiębiorstwa prywatne, a następnie wraz z ich akcjonariuszami i zarządami współpracuje przy zwiększaniu ich wartości. Witold Radwański jest również członkiem rady programowej Polskiego Forum Obywatelskiego przy Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. W latach 1991-1992 był doradcą ministra finansów. Posiada dyplom magistra School of Advanced International Studies John Hopkins University oraz dyplom University of Sussex w Wielkiej Brytanii.

## Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

