

Negocjacje Daewoo-FSO Z perspektywy dziesięciolecia

<https://doi.org/10.33141/po.2006.01.01>

Przeład Organizacji, Nr 1 (792), 2006, ss. 7-11

www.przebladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Nikołaj Kirov, Robert A. Rządca

30 czerwca 2005 r. Ministerstwo Skarbu Państwa podpisało umowę sprzedaży 19,90 proc. akcji FSO SA (uprawnających do 84,31% głosów na WZA) ukraińskiej firmie Awto-ZAZ. Po uzyskaniu zgody Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, 11 października 2005 r. inwestor przejął akcje FSO. Pozostałe akcje żerańskiej spółki należą w większości do koreańskiego koncernu Daewoo, który zrezygnował z kontroli operacyjnej nad FSO. Kupujący zobowiązał się w umowie oraz 5-letnim planie inwestycyjnym do zapewnienia kontynuacji działalności fabryki, zwiększenia produkcji oraz zapewnienia praw do nowego modelu samochodu, którego produkcja ma rozpocząć się w 2006 r.

Podpisanie umowy z ukraińską spółką Awto-ZAZ oznacza przede wszystkim uniknięcie upadłości FSO, utrzymanie zatrudnienia na dotychczasowym poziomie – 2,2 tys. osób, zapewnienie zakładowi ciągłości i rozwoju produkcji oraz możliwości eksportu. Ukraiński inwestor odbiera ok. 90% samochodów produkowanych w FSO, od 2003 roku finansuje zakup podzespołów do produkcji samochodów. Jeszcze przed zawarciem umowy Awto-ZAZ skupił również większą część długów fabryki, w tym zabezpieczone na kluczowym majątku firmy.

Ukraiński Awto-ZAZ wykupuje FSO i w dodatku jest jedynym zainteresowanym partnerem do rozmów? Jak do tego mogło dojść? FSO jeszcze w połowie lat 90. zatrudniała 20 tys. pracowników, a powszechna opinia głosiła, że jest to perła polskiego przemysłu. O zakup fabryki zabiegali wszyscy więksi gracze przemysłu motoryzacyjnego. Prawdziwa tragedia FSO rozpoczęła się w 2000 r., w związku z bankructwem ówczesnego inwestora – Daewoo Motor. W 1999 r. żerańską fabrykę opuściło ponad 204 tys. nowych samochodów, rok później tylko 94,5 tys., w 2003 roku niespełna 34 tys. aut. Równocześnie trwały intensywne poszukiwania inwestora

Zdaniem autorów obecna sytuacja FSO jest pośrednio skutkiem negocjacji, jakie odbywały się w przeszłości, a konkretnie dziesięć lat temu pomiędzy Daewoo a stroną polską.

Fabryka Samochodów Osobowych miała w swojej historii kilkunastu potencjalnych partnerów, m.in. Renault, Daihatsu, Fiata, Volkswagena, Citroena, General Motors, Hyundai, Rovera. Za każdym razem coś jednak przeszkadzało w finalizacji rozmów. Daewoo był siedemnastym partnerem, z którym negocjowała żerańska fabryka.

Strategia i interesy Daewoo

W połowie lat 90. ub. wieku Daewoo była czwartą co do wielkości grupą przemysłową w Korei Południowej, konglomeratem prowadzącym działalność w wielu branżach i w ponad 100 krajach świata. Celem realizowanej od 1994 roku strategii było zwiększenie sprzedaży z 57 mld do 200 mld USD w roku 2000.

Strategia firmy opierała się na ekspansji na rynki państw rozwijających się. Daewoo Motor – część koncernu wytwarzająca samochody – był trzecim producentem samochodów w Korei. Celem strategicznym było wejście do pierwszej dziesiątki producentów samochodowych na świecie w 2000 roku, dzięki wzrostowi produkcji z 0,5 mln do 2,2 mln samochodów. Fabryka Samochodów Osobowych w Warszawie miała stać się największą europejską fabryką koncernu. Daewoo Motor prowadził inwestycje w Indiach, Rumunii, Czechach, Uzbekistanie, Wietnamie, Iranie i na Filipinach. Łączne inwestycje w zakładach samochodowych w latach 1995–2000 miały wynieść 11 mld dolarów.

Analizy branżowe wskazywały, że sprzedaż samochodów w Europie Wschodniej będzie rosła o 10% rocznie. Planowana produkcja samochodów w fabrykach krajów wschodnioeuropejskich miała osiągnąć w roku 2000 poziom 745 tys. rocznie: 270 tys. samochodów w Polsce, po 200 tys. w Rumunii i Kazachstanie oraz 75 tys. w Czechach. Oprócz Europy Wschodniej planowano produkcję 60 tys. samochodów rocznie w Indiach, 50 tys. – w Iranie, po 20 tys. w Indonezji i Filipinach, 10 tys. w Wietnamie i 2,5 tys. w Chinach.

Problemy i słabości

W latach 1990–1994 Daewoo Motor odnotowało straty w wysokości 460,5 mln USD. W roku 1992 Daewoo i General Motors – dotychczasowi partnerzy – zdecydowali o rozdzieleniu swych operacji. Strategia partnerów nie dawała się już pogodzić. GM chciał, by wspólna firma z Daewoo (przy udziałach 50:50) była zakładem produkcyjnym wplecionym w światową sieć amerykańskiego koncernu, podczas gdy prezes Daewoo chciał prowadzić zdecydowaną ekspansję w różnych krajach. W podpisanej umowie najdotkliwsza była klauzula zabraniająca Daewoo eksportu do Europy i wejścia na rynek amerykański.

Koreańczycy liczyli na częściowe przejęcie segmentu rynku należącego do firm japońskich. Przemawiały za tym niższe koszty, ale samochody Daewoo były nieco za drogie i nie sprawdzone w Europie. Większość modeli produkowano przy wykorzystaniu przestarzałych już amerykańskich i japońskich technologii. Fachowcy z branży twierdzili, że jakość produkowanych przez Daewoo samochodów dorównywała jakości aut japońskich sprzed 15 lat. Wskazywali na to, że niezależnie od wysiłków niemieckich inżynierów i specjalistów od stylistyki (cel: 7 nowych modeli do 2000 roku) rozwój własnych modeli wymaga czasu, podobnie jak podniesienie poziomu jakości. Daewoo dopiero tworzyło sieć zbytu na rynku zachodnioeuropejskim. Specjaliści wskazywali również na możliwe kłopoty finansowe koncernu. Osobnym problemem byli koreańscy menedżerowie, którzy nie respektowali lokalnych zwyczajów i zrażali do siebie menedżerów oraz pracowników firm poza Koreą.

Cele związane z zakupem FSO dotyczyły:

- wejścia na rynek europejski dzięki produkcji w Europie Środkowej,
- zrewanżowania się dawnemu partnerowi, a teraz rywalowi – General Motors – za próbę podporządkowania Daewoo Motor oraz za ograniczenie możliwości ekspansji na rynkach światowych,
- uzyskania dostępu do wielkiej sieci dystrybucyjnej niedawnego monopolisty,
- obniżenia kosztów produkcji (płace w Korei były dwukrotnie większe od polskich).

Alternatywa negocjacji (BATNA)¹⁾

Alternatywą w stosunku do zakupu FSO byłoby wybudowanie w Polsce od podstaw nowej fabryki (**green field**). Koreańczycy zamówili *feasibility study* zawierające ocenę możliwości takiej inwestycji na Śląsku. Jednak jej realizacja zależała od zgody rządu, a w przypadku fiaska rozmów na temat FSO taka zgoda byłaby bardzo trudna do osiągnięcia. Kolejna możliwość to inwestycja w którymś z krajów sąsiednich – zapewne na Słowacji. Ryzyko takiej inwestycji było jednak większe niż w Polsce. Można powiedzieć, że BATNA Daewoo w połowie 1995 roku była więc bardzo słaba.

Sytuacja i przygotowania strony polskiej²⁾

Silne strony (atrakcyjność) FSO:

- szybki wzrost rynku w Europie Środkowej (12% rocznie w stosunku do nieco ponad 2% na zachodzie kontynentu),
- dominująca pozycja na polskim rynku – 38% udziału w rynku,
- bariery celne chroniące rynek przed importem,
- stosunkowo tania i wykwalifikowana siła robocza,
- stowarzyszenie z Unią Europejską, istnienie regionalnego bloku (CEFTA) – możliwości eksportu samochodów produkowanych w Polsce do Europy,
- niewielkie ryzyko inwestycyjne,
- znaczące zachęty ze strony władz.

Interesy FSO (firmy):

- dofinansowanie produkcji,
- uzyskanie dostępu do nowych technologii,
- spłata zadłużenia.

Interesy dyrekcji FSO:

- zachowanie jak największej liczby spośród 20 tys. miejsc pracy,
- sukces osobisty dyrektora naczelnego, dający możliwość dalszego zatrudnienia „na wysokim stanowisku”.

Interesy rady pracowniczej i związków zawodowych:

- zachowanie 20 tys. miejsc pracy,
- wzrost płac w długim okresie: cel – ponad 30% wzrost płac w okresie pięcioletnim,
- uzyskanie jak największego udziału w spółce dla pracowników (rada pracownicza żądała 30% udziałów dla załogi),
- zachowanie pozycji i wpływu na przedsiębiorstwo (stąd upór przy koncepcji spółki pracowniczej).

Interesy rządu:

- stymulacja innych zagranicznych inwestorów,
- ożywienie gospodarcze w Polsce,
- uzyskanie dobrej ceny – obrona przed ewentualnym zarzutem „rozdawnictwa majątku państwowego”,
- spłata długów fabryki,
- uzyskanie zamówień dla polskiego przemysłu związanego z motoryzacją,
- osiągnięcie sukcesu politycznego i prestiżowego (wreszcie inwestor dla FSO),
- przekształcenie FSO w jednoosobową spółkę skarbu państwa przed rozpoczęciem rozmów, aby to spółka mogła prowadzić negocjacje (cel Ministerstwa Przekształceń Własnościowych).

Według przedstawiciela dyrekcji FSO, zespół negocjacyjny powołany przez ministra nie przygotowywał się wspólnie. Jak stwierdził jeden z respondentów: „Każdy członek dostawał materiały, a to, co z nimi robił – to była jego sprawa”.

Nasze badania wykazały, że nie dokonano szczegółowej analizy strategii europejskiej Daewoo. Stwierdzono jedynie, że koncern jest zainteresowany nie tyle dużym rynkiem lokalnym, lecz umowami Polski z Unią Europejską i możliwościami eksportu samochodów produkowanych w Polsce do Europy Zachodniej. Fakt ten nie był jednak brany pod uwagę podczas rozmów; dla negocjatorów liczyły się bowiem inwestycje i produkcja samochodów w Polsce, nie interesowano się gdzie i jak Daewoo będzie je sprzedawać. Jak to określił jeden z negocjatorów: „To jest ich problem!”

Polska strona określiła swój cel strategiczny: „przeetrwanie fabryki po 2000 roku, gdy zostaną zniesione bariery celne z Unią Europejską”.

Pierwszy projekt umowy przedstawił koncern Daewoo. Na jego podstawie firma doradcza BM&F tworzyła listę kwestii negocjacyjnych i wysyłała je do konsultantów prawnych, którzy pisali projekt umowy. Projekt ten wysyłano do wszystkich zainteresowanych resortów i każdy z nich zgłaszał swoje zastrzeżenia.

FSO miała poważne zaległości w przygotowaniu transakcji. Firma konsultingowa, której zlecono przygotowanie prywatyzacji, rozpoczęła prace nad wyceną majątku i analizą ekonomiczno-finansową dopiero pod koniec sierpnia 1995 roku. Oznacza to, że FSO nie zrobiła pierwszego kroku ku prywatyzacji, która jest warunkiem wchodzenia w układy z zagranicznym partnerem. Tymczasem Daewoo dysponowało własnymi analizami już pod koniec lipca 1995 roku. FSO nie była wyceniana pod negocjacje z Daewoo, lecz według standardów MPiH. Zastosowano metody: dochodową, wartości księgową, wskaźnikową (w porównaniu do branży na świecie).

O ile długotrwałe, wstępne rokowania z GM owiane były tajemnicą – już po podpisaniu listu intencyjnego niewiele informacji udawało się uzyskać od szefów FSO, to zapowiedź transakcji z Daewoo została nagłośniona wręcz niebywale i to z podaniem wielu szczegółów. Dla czytelników gazet taktyka zaangażowania się przez polską stronę była oczywista.

Pakt socjalny

Gdyby wynik negocjacji został uznany przez pracowników za niekorzystny, rząd obawiał się, że w Warszawie dojdzie do rozruchów wywołanych przez 20 tys. zatrudnionych w FSO. Wynikiem tych obaw były sygnały wysyłane od kierownictwa FSO do związków zawodowych, że będą same negocjować z Daewoo pakt socjalny, więc byłoby dobrze, gdyby się do tych negocjacji przygotowały. Zbiegło się to z przygotowaniem układowego układu zbiorowego pracy. W tym celu każdy ze związków zawodowych (Solidarność, Związek Zawodowy Pracowników FSO, Związek Zawodowy Inżynierów i Techników, Solidarność'80) wysunął jednego koordynatora, który wybrał 2–3 osoby do pomocy. W rezultacie powstał 12-osobowy zespół, który zastanawiał się, co należy włączyć do układu zbiorowego. Spisano zasadnicze sprawy, wykorzystując wiedzę związków zawodowych z Fabryki Samochodów w Lublinie. Następnie podzielono zespół na 6 dwuosobowych grup. Każda z nich pracowała nad oddzielnym blokiem tematycznym (stosunki pracy, szkolenie, zasady wynagradzania, sprawy socjalne – pakiet socjalny, BHP, wzajemne zobowiązania stron układu). Prace zostały przyspieszone tak, aby układ został podpisany przed sfinalizowaniem umowy między FSO a Daewoo. 18 października 1995 r. podpisano z dyrekcją FSO układowy układ zbiorowy pracy.

Negocjacje z Daewoo prowadził jeden zespół, wychodzący zawsze z jednolitym, uzgodnionym stanowiskiem.

Kalendarium negocjacji z Daewoo i warunki umowy

Czerwiec 1995 r. – Ministerstwo Przemysłu i Handlu (MPiH) odrzuca możliwość przekształcenia FSO w spółkę pracowniczą, czego chce załoga.

Seria poufnych spotkań dyrekcji FSO oraz przedstawicieli Daewoo.

Wyjazd polskiej delegacji do Korei i podpisanie listu intencyjnego z Daewoo.

Czerwiec–lipiec 1995 r. – na zaproszenie dyrekcji FSO pobyt 40-osobowej delegacji specjalistów z Daewoo, którzy zapoznawali się i oceniali FSO oraz jej filie.

16 sierpnia 1995 r. – podpisanie listu intencyjnego przez MPiH, FSO i Daewoo w sprawie prywatyzacji FSO. Koreańczycy oświadczają, że warunkiem powodzenia inwestycji jest przygotowanie do końca października 1995 r. wszystkich szczegółów kontraktu. Jednocześnie wykluczają możliwość zwolnień w zakładzie, co proponowali inni inwestorzy. MPiH oświadcza, że Daewoo będzie mogło liczyć na ulgi inwestycyjne w podatku dochodowym, na zwolnienia celne, zwłaszcza na podzespoły do montażu samochodów osobowych.

17 sierpnia 1995 r. – dyrektor niemieckiego oddziału General Motors David Herman zapowiada, że jego koncern nie rezygnuje z FSO; jest zainteresowany przejęciem pakietu kontrolnego udziałów w FSO i przeprowadzeniem restrukturyzacji. GM miałby zagwarantować zatrudnienie w FSO na podobnym, jak dziś, poziomie przez dłuższy czas. Oświadcza, że w FSO można by produkować rocznie 100 tys. szt. rocznie jednego z bieżących modeli Opla. Herman ogłasza, że propozycja GM jest korzystniejsza od koreańskiej, ponieważ GM proponuje produkcję samochodu dużo nowocześniejszego niż Daewoo i włączy FSO do europejskiej sieci GM. Roczna produkcja wynosiłaby 200 tys. samochodów.

30 sierpnia 1995 r. – powstanie międzyresortowego zespołu negocjacyjnego na czele z wiceministrem MPiH Tadeuszem Soroką. W skład zespołu wchodzi: przedstawiciele MPiH, Ministerstwa Współpracy Gospodarczej z Zagranicą, Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych oraz Urzędu Antymonopolowego w randze podsekretarza stanu. W składzie zespołu są również przedstawiciele firm doradczych, którzy wcześniej negocjowali z General Motors oraz z Daewoo w Fabryce Samochodów w Lublinie. W ramach zespołu negocjacyjnego powołano grupę kontaktową, która miała pełnomocnictwa do negocjowania każdego warunków, jednak ich przyjęcie odbywało się za akceptacją rządowego zespołu międzyresortowego.

18 października 1995 r. – podpisanie układowego układu zbiorowego pracy pomiędzy dyrekcją FSO a działającymi w przedsiębiorstwie związkami zawodowymi.

Układ jest podstawą negocjacji pakietu socjalnego z Daewoo, przy czym te negocjacje toczą się niezależnie i odrębnie od negocjacji z przedstawicielami skarbu państwa.

26 października 1995 r. – zakończenie negocjacji i powołanie do życia *joint venture* pomiędzy FSO i Daewoo. W spółce 70% udziałów ma Daewoo, 15% pracownicy, 15% skarb państwa. We wstępnej fazie negocjacji prognozowano, że cena FSO zostanie określona na poziomie wyceny księgowej, która wynosi ponad 100 mln USD. Jednak ostatecznie wynegocjowano znacznie wyższą cenę – 180 mln USD oraz spłatę wszystkich długów, które według różnych szacunków wynoszą 120–150 mln zł.

Daewoo zobowiązało się do produkcji 220 tys. samochodów, w tym 200 tys. aut nowej generacji, 300

tys. silników i 250 tys. bloków napędowych rocznie. Trzy lata po rozpoczęciu montażu każdego nowego modelu, od 60% do 80% jego części ma być wytwarzane w Polsce. Inwestycje, finansowane w 40% z funduszy własnych, a w 60% z kredytów bankowych, mają wynieść do 2001 roku ponad miliard dolarów.

Odnosnie do zarządzania spółką ustalono, że przez 6 lat prezesem pięcioposobowej rady nadzorczej będzie przedstawiciel skarbu państwa. Strona polska zachowa w tym okresie tzw. złotą akcję, dzięki czemu Daewoo bez zgody współdziaławca nie będzie mogło zlikwidować spółki, sprzedawać jej majątku i przeprowadzać zwolnień grupowych. 500 pracowników FSO pojedzie na szkolenie do Korei w tamtejszych zakładach Daewoo Motor.

Integralną częścią kontraktu był pakiet socjalny: 3-letnia gwarancja zatrudnienia, wzrost wynagrodzeń według formuły „inflacja + 10%”. Przedstawiciele związków zawodowych zobowiązali się, że przez 5 lat od momentu podpisania umowy nie będą strajkować.

14 listopada 1995 r. – podpisano umowę o utworzeniu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością Daewoo – FSO Motors.

Wnioski i uwagi

Przed podjęciem negocjacji z Daewoo rozmowy prowadzono od roku 1985 z 16 koncernami samochodowymi. Wcześniejsze nieudane rozmowy mogły, przynajmniej teoretycznie, stać się dobrą lekcją, podstawą coraz lepszego przygotowania do kolejnych negocjacji. I tak się stało w przypadku niektórych, nielicznych niestety, aspektów negocjacji. Na przykład na podstawie doświadczeń negocjacyjnych z Fiatem przygotowano propozycje kontraktowych zabezpieczeń przed brakiem wykonania inwestycyjnych zobowiązań partnera negocjacji. Wydaje się, że podstawowym problemem FSO było to, że w negocjacjach zarówno z poprzednimi partnerami, jak i Daewoo strona polska (odpowiednie ministerstwo czy dyrekcja FSO?) nie przygotowywała się właściwie do negocjacji³⁾.

Przed wszystkim zespół, który był odpowiedzialny za prowadzenie negocjacji został powołany do życia już po podpisaniu listu intencyjnego – dopiero 30 sierpnia 1995 roku. Z uwagi na bardzo napięte terminy zespół nie miał szans na bardzo staranne przygotowanie rozmów.

Przygotowanie polegało głównie na dość powierzchownej analizie interesów – i to jedynie własnych, a ponadto miało miejsce przede wszystkim w trakcie rozmów. Co więcej, strona polska składała się z kilku grup. Dla każdej z tych grup inaczej definiowane były podstawowe interesy. Ministerstwo Przemysłu i Handlu nie było w stanie określić, jaki jest jego podstawowy cel: sprzedaż majątku za jak najwyższą cenę, maksymalizacja inwestycji, utrzymanie zatrudnienia czy rozwój polskiego przemysłu motoryzacyjnego. Warto zwrócić uwagę, że to ostatnie sformułowanie jest daleko niewystarczające i powinno zostać „rozłożone” na interesy szczegółowe. Wystarczy chociażby zadać pytanie, co to jest „polski przemysł motoryzacyjny”. Czy Volkswagen w Poznaniu, Opel w Gliwicach i FIAT w Tychach, to jest polski przemysł motoryzacyjny?

Brak analizy interesów prawdopodobnie doprowadził również do tego, że nie przygotowano i nie przedstawiono Daewoo własnego projektu umowy. Niemożliwe było więc wykorzystanie taktyki strategicznego szkicu porozumienia. Polska strona oczekiwała propozycji ze strony Daewoo i ustosunkowywała się do nich. Według polskich negocjatorów: „Koncern Daewoo przyszedł do nas, dlatego oczekiwaliśmy, że to on przedstawi pierwszy projekt umowy”. Postępując w ten sposób traciła szansę na zarzucenie kotwicy, co w literaturze negocjacji uznaje się za jedną z najważniejszych taktyk z punktu widzenia uzyskania lepszego wyniku negocjacji (Bazerman, Neal, 1996). Jak wiadomo, strona przygotowująca zarys kontraktu posiada większe szanse na uzyskanie przychylnego dla niej rezultatu.

Zadbano o analizę prawną ofert drugiej strony i zbierano opinie zainteresowanych resortów, jednak przedmiotem zainteresowania był raczej formalny niż merytoryczny aspekt porozumienia.

Jednym z istotnych wymiarów każdej negocjacji jest postrzeganie ich w kategoriach interesów wspólnych, różnych lub konfliktowych⁴⁾. Negocjacje FSO – Daewoo postrzegane były przez stronę polską przede wszystkim w kategoriach interesów różnych. Ta dominacja powodowała koncentrowanie się w gruncie rzeczy na krótkookresowych interesach, wyrażonych najpełniej w wycenie, jaką starano się uzyskać. Taka postawa charakterystyczna jest w przypadku sprzedaży firm, a nie tworzenia przedsięwzięcia typu *joint venture*. Kwestia ceny była bardzo ważnym elementem dla Ministerstwa Przemysłu i Handlu ze względu na możliwe zarzuty o „rozdawanie” majątku państwowego. Natomiast – według kierownictwa FSO – cena nie była ważnym elementem rozmów. Dla FSO ważne było, by pieniądze Koreańczyków pozostały w firmie.

Poznanie partnera odbyło się na zasadzie wyjazdu dyrekcji FSO do Korei. Nie dokonano jednak analizy strategii światowej Daewoo. Na początku rozmów z Daewoo polska strona miała alternatywę w postaci prowadzenia rozmów z GM, jednak świadomie ją zablokowano. W trakcie prowadzenia rozmów przeprowadzono analizę prawną i analizę ekonomiczną, nie zajmowano się natomiast badaniami marketingowymi (polska strona nie myślała o rynku, na którym byłyby sprzedawane samochody). W analizie ekonomicznej majątek przedsiębiorstwa wyceniano według standardów MPiH, a nie pod sprzedaż konkretnemu nabywcy, jak to sugeruje literatura przedmiotu (Young, Bradford, 1977)

Bardzo charakterystyczne jest strategiczne posunięcie Daewoo na samym początku rozmów – w liście intencyjnym znalazły się dwie ważne informacje:

- czasu jest mało (wszystko musi być gotowe do końca października 1995 r., a więc w ciągu nieco ponad dwóch miesięcy),
- nie będzie zwolnień (a więc inaczej niż chcieli poprzedni inwestorzy).

Logika tych informacji jest prosta: jesteśmy zdecydowani, chcemy szybko przejść do czynów, nikogo nie chcemy skrzywdzić. Jednak sens jest trochę inny: to klasyczny kij i marchewka dla wszystkich uczestników rozmów. Nieomal wzorcowa jest również reak-

cja General Motors: firma natychmiast odpowiada znacznie lepszą niż kilka miesięcy wcześniej ofertą. Jest już jednak za późno. Daewoo określając krótki ostateczny termin zakończenia rozmów wyeliminowało praktycznie możliwość negocjowania z innym partnerem. Wydaje się, że strona polska była na tyle zdeterminowana chęcią osiągnięcia sukcesu, że zaakceptowała w gruncie rzeczy niekorzystne dla niej otwarcie negocjacji. Tę determinację widać pośrednio w strategii informowania otoczenia. Długotrwałe, wstępne rokowania z GM owiane były tajemnicą, a już po podpisaniu listu intencyjnego od szefów FSO udawało się uzyskać niewiele informacji. To zapowiedź transakcji z Daewoo została nagłośniona wręcz niebawem i z podaniem wielu szczegółów. Można powiedzieć, że wykorzystano tu taktikę zaangażowania – co prawda bez gróźb, ale w klasyczny sposób celowo ograniczając własną swobodę zachowań⁵⁾.

Właściwie jedyną kwestią, którą starannie przygotowano i rozwiązano zgodnie z regułami sztuki była forma organizacyjno-prawna wspólnego przedsięwzięcia. Zdecydowano się na likwidację przedsiębiorstwa państwowego i utworzenie nowego podmiotu poprzez wniesienie majątku przedsiębiorstwa państwowego jako aportu. Dzięki temu pieniądze miały pozostać w firmie, a przyszłe inwestycje miały być przeznaczone na podwyższanie kapitału zakładowego. Uzgodniono, że Daewoo w zamian za wkład pieniężny otrzyma 10% udziałów w kapitale założycielskim spółki, pracownicy – 15%, a skarb państwa – 75%. W ciągu 6 lat udziały koncernu miały wzrosnąć do 70%, dzięki odkupieniu od skarbu państwa 60% udziałów.

Zgodnie z sugestiami literatury w negocjacjach skorzystano z pomocy zewnętrznych doradców. Zaangażowano zarówno firmy konsultingowe, jak i negocjatorów uczestniczących, z ramienia MPiH i MPW, w poprzednich rozmowach z innymi partnerami w branży motoryzacyjnej.

Podzielenie polskiej strony na dwa zespoły (zespół międzyresortowy i związki zawodowe) nie było rozwiązaniem optymalnym. Przedstawiciele ministerstw i kierownictwa FSO pozostawili negocjowanie kwestii socjalnych związkom zawodowym, nie określając dolnej granicy nawet tak ważnej kwestii, jak okres gwarantowanego zatrudnienia. Według słów przedstawiciela związków zawodowych, zespół międzyresortowy udzielił im następującej zachęty: „To, co uda się wam wynegocjować, jest wasze”. W tej sytuacji związki zawodowe poradziły sobie doskonale, a ich przygotowanie do rozmów, zdaniem autorów, było lepsze niż przygotowanie zespołu międzyresortowego.

W odróżnieniu od międzyresortowego zespołu negocjacyjnego, negocjatorzy Daewoo byli bardzo dobrze przygotowani do rozmów. W lipcu 1995 r. na zaproszenie dyrekcji FSO w polskich zakładach przebywało 40 specjalistów, którzy według słów przedstawiciela dyrekcji FSO: „Po opuszczeniu fabryki wiedzieli o niej więcej niż ktokolwiek w FSO”.

Kontrakt wynegocjowano w rekordowo krótkim czasie. Było to możliwe; istniała bowiem wola polityczna. Najpoważniejszy problem jednak dotyczył podstawowej sprawy – interesów długookresowych. Według przedstawicieli polskiej firmy konsultingowej określono interesy polskiej strony, przeanalizowano

strategie Daewoo i określono jej cele związane z zakupem udziałów FSO. Jednak według przedstawiciela dyrekcji FSO strategii Daewoo nie analizowano. Jest to bardzo charakterystyczna rozbieżność opinii. Dla negocjatorów liczyły się zatrudnienie, produkcja i inwestycje w Polsce. Nie interesowało ich ani jak i gdzie Daewoo będzie sprzedawać samochody – „to jest ich problem”, ani czy koncern poradzi sobie z takimi zobowiązaniami inwestycyjnymi i co będzie, jeśli rynek się zachwieje. Wszyscy zakładali ciągły i duży wzrost sprzedaży w Europie w długiej perspektywie. To typowy przykład sposobu negocjacji zakładającego, że sukces polega na podpisaniu porozumienia⁶⁾. Tymczasem sukces polega na jego zrealizowaniu...

mgr Nikolaj Kirov

WSPiZ im. Leona Koźmińskiego w Warszawie
dr hab. Robert A. Rządca
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski

PRZYPISY

- ¹⁾ BATNA to akronim słów the Best Alternative To Negotiated Agreement. Oznacza on możliwości działania w celu realizacji interesów w przypadku fiaska porozumienia.
- ²⁾ Opis przygotowania strony polskiej jest rekonstrukcją na podstawie badań prowadzonych przez Nikolaja Kirova wkrótce po zawarciu umowy z Daewoo. Nie musi odzwierciedlać w pełni deklarowanych opinii i poglądów poszczególnych aktorów wydarzeń
- ³⁾ Jest to chyba najbardziej powszechna i banalna zarazem przyczyna kłopotów w negocjacjach. O znaczeniu przygotowania napisano tak wiele, że chcemy przypomnieć jedynie kilka podstawowych źródeł: LEWICKI i inni (2003), s. 30–73; URY (1995), s. 34–47; 192; RZĄDCA, WUJEC (1998), s. 137–162.
- ⁴⁾ Patrz Rządca (1993) rozdz. 3.
- ⁵⁾ Skuteczność strategii zaangażowania jest jednym z najbardziej fascynujących elementów teorii negocjacji. Wystarczy przywołać dwa klasyczne źródła: SCHELLINGA (1980), s. 24–28, 121–123, 184–186 oraz WALTONA i McKERSIE (1993), s. 93–116.
- ⁶⁾ Różnice w procesie negocjacji wynikające z krótko- i długookresowego spojrzenia na tę kwestię patrz ERTEL (2005).

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAZERMAN M.H., NEAL M.A. (1996), *Negocjując racjonalnie*, Warszawa.
- [2] ERTEL D. (2005), *Wychodząc poza Tak*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2005, s. 69–78.
- [3] LAX D., SEBENIUS J., *Trzy wymiary negocjacji*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2004.
- [4] LEWICKI R., BARRY B., SAUNDERS D., MINTON J. (2003), *Negotiation*, McGraw-Hill, Boston.
- [5] RZĄDCA R. (2003), *Negocjacje w interesach*, Warszawa, PWE.
- [6] RZĄDCA R., WUJEC P. (1998), *Negocjacje*, Warszawa, PWE.
- [7] SCHELLING T.C. (1980), *The Strategy of Conflict*, Harvard University, Cambridge.
- [8] URY W. (1995), *Odchodząc od Nie*, Warszawa, PWE.
- [9] WALTON R.E. (1993), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, ILR Press, Ithaca.
- [10] YOUNG B., BRADFORD S. (1977), *Joint Ventures: Planning and Action*, Financial Executives Research Foundation, New York.
- [11] *Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy Fabryki Samochodów Osobowych w Warszawie*, Warszawa, luty 1996.
- [12] Artykuły i materiały dotyczące Daewoo-FSO w: „Rzeczpospolita”, „Prawo i Życie”, „Financial Times”, „Przegląd Przemysłowy”, „Gazeta Bankowa”, „Trybuna”, „Rynki Zagraniczne”.