

## Specjalista od kłopotów

Data: 2005-10-03

**Podczas gdy indeks WIG osiąga rekordowe notowania, a z tygodnia na tydzień ogłaszane są nowe inwestycje typu greenfield, pewien innowator odkrył dochodową niszę: firmy w kłopotach. Zajął się restrukturyzacją dużych przedsiębiorstw**

Tom Kolaja ma biuro na szczycie ultranowoczesnego luksusowego biurowca Liberty Corner, mieszczącego się za placem Trzech Krzyży. Mówi: Kłopoty to nasza specjalność. Jego firma **Kolaja & Partners** - dostrzegła sposobność zarabiania bardzo dużych pieniędzy na rozwiązywaniu bardzo dużych problemów. I kiedy duże polskie przedsiębiorstwa zmagają się z rosnącą konkurencją zarówno z Zachodu, jak i ze Wschodu, Kolaja widzi możliwości działania w rozwiązywaniu specyficznego rodzaju problemów firm. Gdy zwiększa się napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Polski (por. dane PAiIZ za rok 2005, w porównaniu z rokiem 2004), korporacje wielonarodowe, prywatne fundusze kapitałowe i coraz częściej też polscy przedsiębiorcy, którzy zakładali ważniejsze firmy - wszyscy stają w obliczu trudnych strategicznych decyzji, dotyczących sprzedaży spółek zależnych czy poprawy funkcjonowania nieefektywnych oddziałów firm. Często, firmy mają problemy z prawidłową oceną sytuacji wewnętrznej i nie potrafią dokonać trafnego wyboru między: napraw, sprzedaż albo zamknij. Czasami po prostu brakuje im doświadczenia. Wtedy właśnie wkraczają menedżerowie specjalizujący się w restrukturyzacji poprzez tymczasowe zarządzanie.

37-letni Kolaja, mający na koncie imponującą karierę w bankowości (**Goldman Sachs, McKinsey**, absolwent studiów MBA w **Kellogg**), zdobywał nowe doświadczenia w Warszawie, pracując z **Elektrimem** firmą stale będącą w kłopotach, gdzie pełnił funkcję prezesa oddziału **Elektrim OnLine**. Tę współpracę zakończył w roku 2001 i od tamtej pory doradzał **Browarowi Carlsberg** w związku z nabyciem i późniejszą konsolidacją z **Okocimem**, m.in. zwalniając 600 pracowników. Poza współpracą z takimi klientami, jak **Anglo-American** czy **Enterprise Investors**, Kolaja coraz częściej doradza polskim firmom, takim jak **Atlantic** czy **Eris**, w budowaniu ich strategii ekspansji zagranicznej. Zatrudniając 42 profesjonalistów Kolaja & Partners twierdzi, że jest największym doradcą ds. restrukturyzacji w regionie. Chociaż firma świadczy usługi doradcze, Kolaja woli być zatrudniany do bardziej intensywnej i wymagającej pracy tymczasowego zarządcy.



- Kiedy podejmujemy operacyjne role w firmie, jesteśmy w stanie wygenerować 10-15-krotny zwrot naszego honorarium, a w sytuacji, gdy tylko doradzamy, 8-9-krotny - mówi Kolaja. Faktycznie 80 proc. działalności firmy stanowi zarządzanie tymczasowe, a pozostałe 20 proc. samo doradztwo. Jego zespół stanowią księgowi (w większości z wielkiej czwórki firm audytorskich), ludzie z doświadczeniem technicznym, lub stosownym doświadczeniem menedżerskim. Wkrótce planuje zatrudnić również prawników, by móc zaferować także doradztwo prawne.

Chociaż Enterprise Investors jest ich największym klientem (któremu tylko doradzają, zarządzanie tymczasowe nie wchodzi w tym wypadku w grę), sektor bankowy w coraz większym stopniu domaga się doradztwa w sprawie restrukturyzacji tzw. trudnych kredytów. W przeszłości banki poprzestawały na wyprzedawaniu należności nieściągalnych lub spisywały zadłużoną firmę na straty. Ponieważ Polska nie wypracowała dobrego prawa upadłościowego, banki tak naprawdę nie miały wyboru, dlatego nie podejmowały wewnętrznych procesów restrukturyzacyjnych, tłumaczy Kolaja. Pozostaje pytanie, czy nabywcy tych nieściągalnych należności bankowych pochodzą z Polski, czy też może są nimi inwestorzy z Londynu, mówi Kolaja. Chociaż ich obecni klienci to zarówno pomniejsi producenci, jak i petrochemie, a nawet prywatne firmy zajmujące się transportem kolejowym.

Kolaja twierdzi, że nie przepada za współpracą z firmami państwowymi, gdyż jest ona zwykle bardzo uciążliwa. Tacy klienci nie stawiają sobie jasnych celów, stąd trudno mieć na nich istotny wpływ. - Wolimy pracować z ludźmi, którzy po prostu chcą zarabiać pieniądze - mówi. Niemniej jednak współpracował ostatnio z grupami **Ciech** i **Lotos**, dzięki czemu firma zdobyła cenne doświadczenie w sektorze paliwowym. (Kolaja z wykształcenia jest chemikiem). Spytany, skąd czerpie pomysły biznesowe i inspirację, wskazuje na dwie amerykańskie firmy **AlixPartners** i **Alvarez & Marsal**, które zajmują się restrukturyzacją i zarządzaniem tymczasowym w dużych przedsiębiorstwach na terenie Stanów Zjednoczonych oraz Niemiec.

- Idealny dla nas układ, to firma w przeszłości państwowa, z roczną sprzedażą 200-300 milionów złotych, mająca właściciela, który potrzebuje odpowiedniej ekspertyzy. Zajęlibyśmy się przejęciem kontroli nad stanem inwestycji firmy, będącej w fatalnej kondycji, i podjęli bardzo zdecydowane kroki w celu poprawienia jej efektywności - rozmarza się Kolaja.

Jednym z ich obecnych klientów jest **PKS Poznań**, w planach jest następnych 4-6 podobnych umów. Innym rodzajem transakcji, który lubi, są projekty MBO (Management Buyout), w których pośredniczy pomiędzy zarządem firmy, a funduszem inwestycyjnym, który zainwestował w MBO. - Naszym celem nie jest stworzenie własnego funduszu inwestycyjnego, chcemy współpracować z przedstawicielami funduszy inwestycyjnych, a nie współzawodniczyć z nimi. Lubimy też spin-offy większych klientów przemysłowych, negocjujemy teraz umowę wartości 80 milionów złotych z klientem, mającym wyjątkowo kłopotliwe spółki zależne - śmieje się Kolaja.

Chociaż w Polsce pojawiło się wiele inwestycji zagranicznych w zupełnie nowe firmy, wciąż istnieją możliwości rozwiązywania już zaistniałych problemów, i wciąż jest miejsce na szeroko zakrojone procesy restrukturyzacyjne.

## Thomas Kolaja

urodzony w Stanach Zjednoczonych; matka była Polką, ojciec Czechem. -Żonaty, ma 6-letnią córkę i 2-letniego syna. -Mieszka w Konstancinie. -Ulubione restauracje: Sense, Rubikon i Suparom Thai

**Kolaja:** "W ciągu najbliższych 5 lat nastąpi w Polsce zmiana warty. Pojawiający się przedsiębiorcy, tacy jak Eris czy Wejchert z ITI, którzy zbudowali swoje firmy od zera, zajmą mocniejsze pozycje w świecie biznesu. Ci ludzie zbudowali własne firmy, a tym samym stworzyli niezwykłą wartość, to coś zupełnie innego niż zakup już istniejącej firmy."

"Polska bardziej potrzebuje lepszej infrastruktury niż dalszej prywatyzacji. Potrzebujemy autostrad! Uważam, że zły system transportu drogowego w Polsce, ma bezpośredni związek ze spadkiem PKB. Dobre połączenie drogowe pomiędzy Warszawą a Łodzią, mogłoby złagodzić zarówno problem niedoboru wykwalifikowanych pracowników w Warszawie, jak i problem bezrobocia w Łodzi."

## Więcej informacji:

- **Firmy:**
  - [Kolaja & Partners](#)
- **Ludzie:**
  - [Thomas Adam Kolaja](#)