

Wywiad z Tomem Glocerem, szefem agencji Reuters

Vadim Makarenko, 5 lipca 2005

Reuters, mająca 154 lata spółka, przeszła za kadencji Toma Glocera poważne zmiany: cięcia kosztów, zwolnienia i przeniesienie części miejsc pracy do Azji. To pogorszyło atmosferę w zespole. Dało jednak powody do radości akcjonariuszom: sprzedaż i zyski spółki rosną, podobnie kurs jej akcji. Jak to Glocer zrobił?



Tom Glocer, szef agencji Reuters
Fot. Igor Morye / AG

- Siedziałem w barze hotelu Claridges w Londynie ze swoim kolegą. Była jakaś ósma wieczorem, gdy wszedł do niego Chris Hogg - ówczesny szef rady nadzorczej Reuters Group. Mógł spotkać się ze mną następnego dnia, ale zjawił się wieczorem, podszedł do naszego stolika, przeprosił mojego kolegę i zabrał mnie na zewnątrz. "Rada pracowała przez cały dzień i podjęła decyzję. Gratuluję!" - powiedział mi Hogg. Na początku nie mogłem w to uwierzyć. Tak zostałem prezesem Reuters Group - opowiada 46-letni Tom Glocer, który kieruje firmą od lipca 2001 roku.

Szef Reutersa mieszka w Londynie, ale sporo podróżuje, bo brytyjska spółka ma 197 placówek na całym świecie. W Nowym Jorku spędza tydzień miesięcznie, a kilka razy w roku jeździ do Frankfurtu i Tokio. Coraz częściej bywa w Chinach. - Oczywiście używamy poczty elektronicznej, komunikatora, robimy wideokonferencje itp. Ale uważam, że nic nie jest w stanie zastąpić bezpośredniego kontaktu. W stosunkach międzyludzkich jestem raczej staroświecki - tłumaczy Tom Glocer. W zeszłym tygodniu odwiedził Polskę, ale nie był to wyjazd wyłącznie służbowy. Jego rodzina opuściła Warszawę w 1937 roku. - Jako dziecko słyszałem język polski w domu. Jak widać, podróż do korzeni zajęła mi wiele lat - powiedział nam Glocer.

Vadim Makarenko: Internet zaskoczył media, bo stworzył ogromną liczbę nowych źródeł informacji. Wy również musieliście przeżyć bolesne chwile, gdy zrozumieliście, że nie jesteście już tak ważnym źródłem informacji o rynkach finansowych. Jak na to reagowaliście?

Tom Glocer: Po pierwsze, informacja w sieci bardzo rzadko jest podawana w czasie rzeczywistym. A po drugie, nie zawsze jest dobra. Oddzielenie tego, co jest prawdziwe, od niesprawdzonych plotek i domysłów zajmuje czas. Osoby handlujące papierami wartościowymi nie zawsze go mają, bo podejmują swoje decyzje z minuty na minutę.

Kilka miesięcy temu dzięki osobistym kontaktom naszego dziennikarza mieliśmy jako pierwsi informacje o tym, że jeden z leków firmy biotechnologicznej Genentech ma dostać zgodę władz na wprowadzenie do obrotu. Rzecz działa się w drugiej połowie sesji giełdowej. Wypuściliśmy depeszę z tą informacją, a blisko 17 minut po nas materiał na ten temat opublikowała agencja Dow Jones Newswires. W ciągu tych kilkunastu minut rynek oszalał i kapitalizacja rynkowa Genentecha wzrosła o 11 mld dolarów. Dwie minuty po Dow Jones depeszę opublikował Bloomberg. Dzięki naszej depeszy niektórzy maklerzy mogli zrobić interes roku. Kolejną naszą przewagą jest reputacja. Zdarzają nam się błędy i publikujemy sprostowania, ale zwykle ludzie ufają Reutersowi.

Natomiast internet może być pomocny w zbieraniu informacji. Eksperymentujemy obecnie z blogami, zachęcamy ludzi do przesyłania nam informacji - maili, zdjęć i materiałów wideo, które mogą być dobrym uzupełnieniem dla naszych wiadomości.

Skoro informacja jest tak dobrym towarem, to rynek agencji informacyjnych musi rosnąć?

- Niezbyt szybko. W zeszłym roku nasze przychody ze sprzedaży informacji mediom wyniosły 140 mln funtów. W I kwartale tego roku odnotowaliśmy wzrost o 5 proc., co jest dobrym wynikiem, ale jestem daleki od optymizmu. Nie mamy do czynienia z gwałtownym rozwojem gazet. Niestety, dzieje się odwrotnie - ludzie czytają coraz mniej gazet. Np. "Financial Times" sprzedaje teraz na Wyspach Brytyjskich jakieś 80 tys. egzemplarzy dziennie. To mało jak na kraj mający 60 mln mieszkańców. Wyjątkiem są rynki azjatyckie. Np. Chiny, gdzie nowe stacje telewizyjne powstają prawie co tydzień.

Jest Pan pierwszym szefem Reuters Group bez doświadczenia dziennikarskiego...

- I pierwszym Polakiem!

...pomaga to Panu w pracy czy przeszkadza?

- Byłoby lepiej, gdyby zapytał pan o to naszego redaktora naczelnego - Geerta Linnebanka. Ale wydaje mi się, że to pomaga mi w dość dziwny sposób. Wszyscy moi poprzednicy byli dziennikarzami w większym lub mniejszym stopniu, dlatego sądzili, że znają wszystkie odpowiedzi. Ja nie mam takiego odczucia i dlatego w większym stopniu polegam na swoim zespole.

Jak Pan określa dziś branżę, w której działa Reuters? Jesteście spółką medialną, infrastrukturalną czy informatyczną?

- Wiem, że to nie jest proste, bo sam sobie musiałem odpowiedzieć na to pytanie. Jesteśmy spółką informacyjną. Jesteśmy dobrzy w technologiach, ale to nie jest nasza branża. Jako spółka informacyjna używamy najlepszych technologii do produkcji, dystrybucji, analizowania i handlu informacjami. Obecnie mamy cztery główne pioniry, z których trzy kierują swoje usługi do sektora finansowego i jeden do mediów. Instytucje finansowe dają nam ok. 90 proc. naszych przychodów, a pozostałe 10 proc. - pochodzą z mediów. Co istotne, nasze informacje dostarczamy do obu tych branż.

Jednym z pierwszych Pańskich kroków po objęciu fotela prezesa było ogłoszenie w ramach programu restrukturyzacji firmy dużych zwolnień. Pod koniec zeszłego roku firma zapowiedziała zwolnienia kolejnych 650 osób. Czy planowane są dalsze redukcje?

- Gdy zostałem prezesem, zapowiedzieliśmy zmniejszenie zatrudnienia o blisko 3 tys. osób łącznie. I wciąż nad tym pracujemy. Np. dział księgowości udało nam się odchudzić z 1,2 tys. do 500 osób. Ludzie wciąż opuszczają firmę. Dzieje się to falami, ale wyłącznie w ramach wcześniejszych zapowiedzi.

Jeśli chodzi o kolejne zwolnienia, to niewątpliwie prosta odpowiedź brzmi: nie mamy takich planów. Jednak spółka musi pozostawać maksymalnie wydajna i nie mogę zagwarantować, że na jakichś obszarach nie znajdą zmiany, które pociągną za sobą zmniejszenie zatrudnienia. Np. obecnie mamy ok. 260 centrów danych, co jest stanowczo zbyt dużą liczbą, bo już wiemy, że można znacząco zmniejszyć ich liczbę. Tylko że celem tu nie są zwolnienia, lecz uelastycznienie firmy.

Czy wie Pan, jaka jest jedna z głównych obaw pracowników Reuters w Polsce?

- Nie.

Wejście Polski do strefy euro. Zanik złotego może zmniejszyć nasz rynek finansowy, co może doprowadzić do zwolnień w warszawskim biurze Waszej firmy.

- Muszę przyznać, że zależy od sukcesów lokalnych rynków finansowych. Jeżeli mamy na nich do czynienia z silną konsolidacją prowadzącą do zmniejszenia liczby klientów, to zwykle ma to negatywny wpływ na nasze wyniki.

Co do euro, to nie sądzę, żeby Polska przyjęła tę walutę tak szybko. A po drugie, nie wiem, czy bezpośrednio przełoży się to na zatrudnienie. Może stać się inaczej, bo wejście Polski do strefy euro może przyciągnąć tu nowe banki, co dla nas będzie oznaczało większą liczbę klientów.

W niektórych biurach Reutersa reporterzy przeprowadzili w ubiegłym roku strajk, chyba po raz pierwszy w historii Waszej firmy. Jak utrzymać morale w czasie, gdy trwają zwolnienia?

- Do strajku doszło jedynie w Paryżu i trwał on jeden dzień. Jakość naszego serwisu nie ucierpiała, a wkrótce po tym udało nam się osiągnąć porozumienie ze związkowcami. Dla Reutersa to nie było wielkie wydarzenie, raczej odosobniony przypadek.

Muszę przyznać, że z morale było szczególnie ciężko na początku, gdy stężenie negatywnych informacji wokół spółki było bardzo duże. Byliśmy w trudnej sytuacji: kurs naszych akcji niskał, a część naszych pracowników ma akcje Reuters Group, analitycy i prasa byli sceptyczni co do przyszłości firmy, sprzedaż i przychody spadały. Dziś ludzie czują się znacznie lepiej, bo wszystkie te wskaźniki znowu pną się w górę, a nastawienie rynku wobec nas jest znacznie lepsze.

Sądzę, że ludzie lubią grać w zwycięskiej drużynie. A w znakomitej drużynie piłkarskiej na górze tabeli zwolnienie dwóch graczy nie powoduje takich emocji, jak zwolnienia w drugoligowym zespole, walczącym o życie.

Jesteście pierwszą spółką medialną, która wyprowadziła część dziennikarskich miejsc pracy do Azji. Pracownicy Reuters Group obawiają się, że wpłynie to negatywnie na jakość dziennikarstwa w firmie.

- Do końca tego roku będziemy mieli 1,2 tys. osób w naszym centrum w Bangalore w Indiach. Jeszcze

18 miesięcy temu nie mieliśmy tam nikogo, ale proszę zwrócić uwagę na to, że nie zwolniliśmy w związku z tym żadnego dziennikarza w innej części świata.

W Stanach możemy regularnie opisywać zaledwie około tysiąca amerykańskich spółek, a jest ich tam ok. 5 tys. i każda z nich generuje informacje! Mamy więc ich komunikaty prasowe, ale nie mamy artykułów i dlatego uruchomiliśmy ten eksperyment z blisko 20 reporterami w Bangalore. Ich praca polega przede wszystkim na gromadzeniu i przetwarzaniu materiałów. Gdyby musiał pan codziennie sporządzać tabele i przygotowywać kalendarze wydarzeń, to zwariowałby pan z nudów, prawda?

Z pewnością...

- Bo nie po to został pan dziennikarzem, żeby produkować tabele. Dlatego zakładając zespół w Bangalore, myśleliśmy głównie o zwolnieniu naszych reporterów w innych biurach z tego rodzaju obowiązków. Ich głównym zadaniem ma być obserwacja samych spółek i zdobywanie ekskluzywnych informacji. Mają oni mieć czas na telefon do analityka, wywiad z prezesem i kolację ze swoimi źródłami.

Czy będziecie zwiększać liczbę dziennikarzy w Indiach?

- To wciąż eksperyment. Chcemy wiedzieć na pewno, czy taki podział obowiązków zdaje egzamin. Zrobiliśmy dużo i nasze centrum w Bangalore jest już wydajne, ale nie sądzę, żeby liczba zatrudnionych tam dziennikarzy rosła. Natomiast zwiększamy tam zatrudnienie w działach informatyki i księgowości.

Jako obywatel USA zdaję sobie sprawę z tego, że przenoszenie miejsc pracy za granicę jest tematem delikatnym politycznie. Dlatego zawsze podkreślam, że Reuters jest globalną firmą i tak się zachowuje. W Indiach jesteśmy od 1866 roku. W Paryżu, gdzie prawo pracy jest najbardziej restrykcyjne na świecie, a związki zawodowe są niezwykle silne, utrzymujemy cały zespół do spraw zarządzania ryzykiem, bo to są świetni specjaliści! Dziennikarze, którzy są na miejscu, znają lokalny rynek, bo chodzili wraz z prezesami firm do tych samych szkół, są bardzo wartościowymi pracownikami.

Niech pan się rozejrzy po tym hotelu. Nie możemy przenieść za granicę pracy tej kelnerki, ale możemy bez problemu zrobić to z osobą z działu rezerwacji, która odbiera telefony i sprawdza w systemie komputerowym wolne pokoje.