

*Ewa Bojar*

## Joint ventures – praktyczne porady (II)

*Joint venture* jest jedną z najstarszych form współpracy gospodarczej w świecie, a Peter Drucker, jeden z największych autorytetów w dziedzinie organizacji i zarządzania przepowiada, że *joint ventures* staną się również dominującą formą w biznesie przyszłych lat. Przykładów udanych *joint ventures* jest w świecie bardzo dużo i można je spotkać niemal we wszystkich gałęziach gospodarki. Działalność ich rzadko opisywana jest w literaturze przedmiotu. Praktyka potwierdza, że łatwiej jest tworzyć *joint ventures* niż usystematyzować wiedzę na ich temat. Kłopoty z napisaniem poradnika dla tych, którzy zamierzają utworzyć *joint ventures*, wynikają z faktu, że każde tego typu przedsiębiorstwo jest inne, niepowtarzalne.

Problemy i kłopoty, z którymi spotykają się *joint ventures* są podobne na całym świecie, chociaż mogą wystąpić specyficzne, związane z krajem, w którym przedsiębiorstwa zostały utworzone.

Niniejsze opracowanie stanowi próbę pokazania niektórych problemów w fazie tworzenia i funkcjonowania *joint ventures*, sposobów zapobiegania kłopotom oraz metod wychodzenia z trudności, jeśli już one wystąpią.

### Rozwiązywanie problemów operacyjnej działalności *joint ventures*

**B**ieżąca działalność przedsiębiorstwa wymaga stworzenia systemu ostrej prewencji, a mianowicie:

■ Regularnej oceny potencjalnych problemów, analizy czy menedżerowie dość często spotykają się z głównymi doradcami, by przedyskutować potencjalne zagrożenia. Stare angielskie powiedzenie mówiące „*Jedna uncja prewencji warta jest funta lekarstwa*” jest aktualne również w warunkach gospodarki Polski.

■ Opracowanie planu nieoczekiwanych wydarzeń. Każdy partner powinien znać swoją rolę, ryzyko i odpowiedzialność w zdarzeniach, które mogą się pojawiać. A w szczególności na dynamicznie rozwijających się rynkach, w ryzykownych przedsięwzięciach, gdzie ścisły plan nieoczekiwanych wydarzeń może uchronić nas przed klęską i przyczynić się do osiągnięcia sukcesu. Wymaga to opracowania trzech planów działania, zawsze gotowych do wdrożenia: ● planu optymistycznego, ● planu konserwatywnego (stabilnego, ostrożnego), ● planu niepowodzeń (na tak zwaną czarną godzinę). W razie niepowodzenia, kilka zagadnień każdego z planów może być pomocnych przy rozwiązywaniu kłopotów

przedsiębiorstwa. Na przykład w przedsiębiorstwach usług gastronomicznych menedżer ciągle styka się z codziennymi zmianami zapotrzebowania i panuje nad nimi poprzez właściwe szkolenie personelu. Przed każdym zwiększonym ruchem menedżer doradza swojemu personelowi, aby starał się przewidywać pojedyncze problemy, które mogą w istotny sposób zagrozić stabilnej pracy. Właśnie w ten sposób oczekuje się od zatrudnionych współpracy jako zespołu. Jeżeli pojawiający się problem zaczyna narastać, każdy wie, jak pomóc w takiej sytuacji i w jaki sposób postępować, aby znaleźć remedium. Podczas takiego wydarzenia, menedżer kontroluje salę jadalną i kuchnię, szukając najmniejszego znaku narastającego problemu – zimne potrawy, zbyt wolne zbieranie zamówień, kelnerzy obciążeni organizowaniem stolików, lodówka psująca się w upał czy nieskończona ilość innych mniejszych problemów, które nieustannie mają miejsce. Wraz z pierwszym sygnałem pojawiającego się problemu menedżer podejmuje stanowcze i energiczne działanie korekcyjne. Nie należy lekceważyć potencjalnych zagrożeń, kiedy zmuszeni jesteśmy do wprowadzenia planu nieoczekiwanych wydarzeń. Trudności w nabyciu nieruchomości od opornego sprzedawcy, opóźniającego transakcję, można wyeliminować oferując mu równorzędną pozycję w spółce *joint venture* w zamian za udziały. Dzięki takiemu pociągnięciu stanie się on naszym bliskim współpracownikiem.

Jeżeli natomiast drażliwy problem inżynierski zaczyna opóźniać rozwój nowej technologii, należy rozważyć możliwość wdrożenia wyłącznie tej części technologii, która jest już opracowana, a w późniejszym terminie wprowadzić pozostałą jej część.

■ Zorganizowanie systemu wczesnego ostrzegania, aby identyfikować problemy w początkowym momencie ich pojawienia się. Metoda wczesnego ostrzegania jest już efektywnie używana przez wielu menedżerów. Poniższa lista przedstawia typowe sygnały ostrzegawcze nadchodzących problemów:

● Osłabienie działań – kiedy jedna lub więcej części składowych organizacji nie starają się rozwiązywać problemu, poszukaj przyczyny, np. braku motywacji jednego z partnerów lub niewyraźne określenie kluczowego zadania.

● Utracone terminy. Niepowodzenie jest zazwyczaj rezultatem natknięcia się na problemy nie dające rozwiązać się, (np. niewłaściwe planowanie, nieprawidłowa alokacja zasobów czy nieodpowiednie zarządzanie). Kiedy takie problemy pojawiają się, obserwuj ich spiralny rozwój, który spycha przedsiębiorstwo z obranej drogi.

● **Chaos i konflikty.** Kiedy personel nie zna swoich zadań, praca nie będzie wykonana. Menedżer przedsiębiorstwa jest za to odpowiedzialny i musi natychmiast wyjaśnić stawiane zadania i oczekiwania.

● **Zwycięzcy i pokonani.** Jeśli jeden z zespołów myśli, że partner zajmuje pozycję uprzywilejowaną, spółka może ponieść klęskę, ponieważ posiada niewłaściwą strukturę, a motywacja jest niewystarczająca do kontynuowania prawidłowej działalności. Powinno się przygotować nowy podział zadań w spółce.

● **Przekroczone koszty.** We wczesnym stadium może być sygnałem poważnych problemów czerpiących swe źródło w niewłaściwej analizie i wadliwym planowaniu. Stan taki pozostawiony bez nadzoru może doprowadzić przedsiębiorstwo do zupełnego pozbawienia zasobów finansowych, powodując tarcia między partnerami. Menedżerowie powinni natychmiast ten problem rozwiązać.

● **Utracone cele.** Efektywne monitorowanie całego systemu determinuje osiąganie celów. Wczesne odchylenie w realizacji planów będzie wzmocnione w długim okresie. Komisja nadzorująca powinna natychmiast odnajdować takie odchylenia.

● **Utracona komunikacja.** Ustanowienie dobrych kanałów informacyjnych jest bardzo istotne. Właśnie kadra zarządzająca musi w pełni brać pod uwagę tę funkcję. Menedżerowie nie powinni odnosić się negatywnie do posłańców przynoszących wyłącznie złe wiadomości, gdyż może to ograniczać dobrą wymianę informacji.

Każde porozumienie prowadzi do konfliktów: konflikt przypisany jest mu z definicji – wspólna działalność zawiera nieznanne elementy. Gdziekolwiek pojawia się ryzyko, pojawia się również granica niepokoju i często konfliktów. Z tego powodu dobry menedżer i osoby prowadzące integrację powinni mieć doskonałe umiejętności w rozwiązywaniu problemów technicznych oraz problemów personalnych.

### Praktyczne zasady rozwiązywania problemów operacyjnych

**M**enedżerowie *joint ventures* często wymieniają cztery użyteczne zasady rozwiązywania kłopotów:

■ **Działaj szybko, nie daj problemom dominować nad tobą.** Czasami wydaje się, że problemy rozwiązują się same lub przemijają, zdominowane przez problemy większej wagi. Ale jeśli mniejsze problemy trwają i wkraczamy na drogę konfliktów w codziennej działalności, menedżer musi działać energicznie lub z dużym wyczuciem, bardzo subtelnie.

■ **Wspólna praca nad problemem.** *Joint venture* niesłusznie są obarczane winą za niepowodzenia. Dopóki rozwiązanie tego problemu lub czas nie są czynnikami decydującymi o istnieniu przedsię-

biorstwa, dopóty większość menedżerów pozwoli swojemu personelowi przedyskutować problematyczną sytuację. Dobry integrator, osoba kontrolująca integrację, powinna posiadać wyjątkowe umiejętności słuchania, zachęcając ludzi do wnikliwego dyskusowania problemów. Kiedy problem jest dokładnie sformułowany, integrator przeprowadza dyskusję nad rozwiązaniami alternatywnymi i w sposób precyzyjny dąży do osiągnięcia konsensusu, w taki sposób, aby wspólne rozwiązanie było zaakceptowane przez cały zespół.

■ **Od słów do czynów.** Nie zwlekaj z urzeczywistnieniem rozwiązania. Jeśli tylko rozwiązanie zostało odnalezione, efektywnie działający przywódca nie mogą pozostawać pasywni; to oni posiadają inicjatywę, stwarzają ciepłą atmosferę i energicznie/agresywnie muszą kontrolować drogę do celu.

■ **Kiedy masz wątpliwości, wymieniaj informacje.** Żadną spółka nie upadła z powodu nadmiernej ilości informacji. Ustanowienie czystego, właściwie funkcjonującego i spójnego kanału informacyjnego we współpracujących spółkach nie jest zadaniem łatwym, a jego stopień komplikacji narasta wraz ze wzrostem liczby partnerów. Menedżerowie dbają o właściwą komunikację pomiędzy współpracującymi oddziałami, upewniając się, że właściwa osoba rozmawia z odpowiednimi ludźmi. Menedżerowie są również świadomi faktu, że niektórzy specjaliści, choć niedoświadczeni w zarządzaniu, mają właściwy punkt widzenia, ze względu na bliski kontakt z produkcją. Jeżeli problemów nie można szybko rozwiązać, udziałowcy spółki *joint venture* zaczynają niepokoić się, często ingerują w pracę zarządu, żądają raportów, wysyłają komisarzy i wzmacniają kontrolę finansową. W takich warunkach zdolność funkcjonowania menedżera pogarsza się, a przedsiębiorstwo może upaść posuwając się w dół po spirali niepowodzeń. Kiedy takie wydarzenia mają miejsce, udziałowcy winni zwołać walne zgromadzenie wszystkich partnerów, aby wyartykułować problemy i pakiet konstruktywnych rozwiązań, które skierują przedsiębiorstwo na właściwe tory. Bezpośrednie uderzenie w pojedynczego menedżera może dać negatywny wynik. Jeżeli zarząd jest nieefektywny, udziałowcy nie mają innego wyjścia, muszą zmienić personel.

### Trudności w realizacji strategii *joint venture*

**M**imo starannie opracowanej strategii przedsiębiorstwa typu *joint venture*, w momencie jej tworzenia możemy zetknąć się z problemem występowania kryzysu o charakterze strategicznym, we wspólnym przedsiębiorstwie w trakcie jego funkcjonowania.

Problemy natury strategicznej wystąpią najprawdopodobniej wtedy, gdy cele podstawowe *joint ventures* zostały założone wadliwie. Strategiczne aspiracje partnerów bywają często o wiele większe niż realne możliwości działania w obrębie konku-

rencyjnego rynku. Dodatkowo, strategia będąca doskonałą w momencie jej opracowywania, w przyszłości może okazać się katastrofalna dla przedsiębiorstwa, ponieważ przyszłość nigdy nie jest dokładną repliką teraźniejszości. Na przykład, dwa przedsiębiorstwa amerykańskie zajmujące się wyrobem obrabiarek utworzyły *joint venture*, by wyprzeć Japończyków z rynku amerykańskiego. W Ameryce Japończycy znani są z kopiowania amerykańskiej technologii i szukania korzyści z obniżania cen. Amerykańskie *joint venture* ukierunkowało swoją działalność na obniżenie cen dzięki wprowadzeniu lepszej technologii produkcji. Amerykańscy partnerzy oczekiwali, że Japończycy będą postępowali również konsekwentnie i obniżą swoje koszty. W tym miejscu amerykańską spółkę spotkał ogromny zawód, japońscy konkurenci odwrócili całą swoją strategię działania. Podnieśli ceny, zwrócili baczniejszą uwagę na wydajność, jakość, solidność własnych wyrobów. Amerykanie nadal tracili znaczne udziały na rynku, tym razem dlatego, że bezkrytycznie założyli, iż przyszłość będzie repliką przeszłości.

Innym powodem trudności strategicznych może być przesada w diagnozowaniu działalności przedsiębiorstwa. Na przykład działania w pewnej polskiej spółce zamierzającej wytwarzać grzybnie pieczarek i boczników odbywały się ponad rok na etapie planowania. Precyzyjnie zaplanowano strategię, taktykę, finanse, cele rynkowe, zatrudnienie etc. Finałowym przedsięwzięciem organizatorów przed rozpoczęciem produkcji było zorganizowanie spotkania z potencjalnymi producentami pieczarek i boczników (nabywcami grzybni). Spotkanie potwierdziło ogromne zainteresowanie grzybnią. Zgłoszono zapotrzebowanie na kursy uczące uprawy grzybów, na urządzenia grzewcze dla pieczarkarni, na podłoże do produkcji grzybni. Szkoda tylko, że

spółka nie była gotowa do realizacji planów. Konkurencja zorientowała się w całej sytuacji, wykorzystując szanse i ubiegła w realizacji bezczynnych, dobrych jedynie w diagnozowaniu i w konstruowaniu planów przedsiębiorców.

Kolejna trudność może pojawić się, gdy ulegniemy iluzji sukcesu. Ma to miejsce wtedy, gdy tworzone przez nas przedsiębiorstwo *joint venture* zamierza podjąć dokładnie takie same działania, jak przedsiębiorstwo które odniosło sukces. Jeśli udało się Sony, dlaczego my mamy być gorsi. Życie pokazuje, że kopiowanie poczynąń rzadko jest kluczem do sukcesu.

Prowadząc przedsiębiorstwo, musimy unikać zbyt wczesnego zaniechania prowadzonej działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwo Uniroyal, zaangażowane w *joint venture* z indonezyjską kompanią, wytwarzającą latex do rękawiczek gumowych, prezerwatyw i balonów, biorąc pod uwagę nie ustabilizowany rynek tych towarów, zdecydowało się na odstąpienie własnych udziałów swemu partnerowi. W krótkim czasie epidemia AIDS stała się sprawą całkowicie publiczną, a zapotrzebowanie na prezerwatywy wywołało *boom* w cenach latexu potrzebnego do produkcji tego wyrobu. W tej sytuacji konsekwencja i perspektywiczne myślenie w przypadku Uniroyalu opłacałoby się bardzo.

To tylko nieliczne problemy, które mogą napotkać partnerzy zamierzający utworzyć *joint ventures*. Wskazanie ich nie ma na celu zniechęcenia potencjalnych entuzjastów biznesu, opartego na kapitale zagranicznym, a stanowi jedynie ostrzeżenie, że *joint ventures* wymagają wiedzy, poczucia odpowiedzialności i chęci do podejmowania ryzyka.

Ewa Bojar

Autorka – prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Wydziału Zarządzania i Podstaw Techniki Politechniki Lubelskiej, prezesem Oddziału TNOiK w Lublinie.

*Stanisław Kałużny*

## Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem Techniki osiągnięcia sukcesu

Kwantum, Warszawa 1996

„Nowa książka dr. S. Kałużnego jest przykładem nowoczesnego piarstwa popularnonaukowego. Celny dobór problemów, krótkie akapity, zwięzłość języka, wytluszczenia najważniejszych zagadnień, wyodrębnianie definicji oraz wniosków, hasła na marginesach. Poza tym, wielość dobrze upogładawiających tablic, schematów oraz rysunków. Wszystko to sprawia, że książkę czyta się łatwo i z dużym zainteresowaniem.

Jest to kompendium wiedzy z dziedziny planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania – dla kierowników nie tylko przedsiębiorstw produkcyjnych, ale

i usługowych, w tym banków oraz instytucji państwowych.”

„Wszystkie wymienione funkcje kierownicze stanowią osobne części tej książki, której uwieńczeniem jest część piąta, poświęcona osobowości kierownika.

Na szczególne podkreślenie zasługują wskazówki zatytułowane »Porady dla kierownika«. Jest to w pewnym sensie synteza i efekt końcowy pracy o charakterze wyraźnie pragmatycznym. Dokładne przyswojenie i stosowanie w praktyce tych rad umożliwia stawianie się nowoczesnym

menedżerem. Uniwersalny charakter tych wskazówek sprawia, że mogą one być z powodzeniem adaptowane zarówno przez naczelną kadrę kierowniczą, jak i niższe szczeble kierowania.

Wykorzystanie przez Autora najnowszej literatury przedmiotu, tak krajowej, jak i zagranicznej powoduje, że przedstawione są sprawy nowe lub występują w nowym świetle, jak np. zarządzanie przez cele i kontrolę, gospodarowanie swoim czasem, controlling i in.”

Z recenzji prof. dr. inż. Michała Godlewskiego