

Artykuł ukazał się w książce: Kozyra B., Zelek A., redakcja, *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.

Autor: Beata Kozyra

Alianse strategiczne jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie

Nie zaskakują już nas codzienne informacje w prasie, radiu, telewizji, o bankructwie kolejnego przedsiębiorstwa bądź jego problemach, których nie może pokonać własnymi siłami. Jak powiedział, zacytowany na początku książki P. Drucker, jedyną rzeczą, która nas z pewnością spotka, będzie zmiana. Każda zmiana powoduje większe lub mniejsze problemy, z którymi przedsiębiorstwo musi sobie radzić. Ludzie, w tym i menedżerowie nie lubią zmian, co oznacza, że nie są również do nich przygotowani. Co więcej się, starają się ich nie dostrzegać, próbując kurczowo trzymać się utartej i wygodnej ścieżki, dopóki przedsiębiorstwo nie stanie twarzą w twarz z kryzysem. A kryzys to nic innego, jak sytuacja powstała na wskutek nawarstwienia się problemów, których rozwiązanie wciąż odkładane na później, generuje kolejne trudności powodując iż, zagrożone jest działanie podstawowych funkcji przedsiębiorstwa¹. Kryzys może wybuchnąć w wyniku działań różnych czynników i chociaż kryzys dotyczy przedsiębiorstwa, to jego źródła mogą pochodzić, tak z wnętrza, jak i z otoczenia firmy². Najważniejsze z nich zostały przedstawione w tabeli 35.

Tabela 1. Główne przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwach

CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	CZYNNIKI WEWNĘTRZNE
recesja gospodarcza	błędne określenie celów organizacji
wzrost konkurencyjności na rynkach	błędy w planowaniu i zarządzaniu
spadek popytu	brak kontroli finansowej
starzenie się sektora i wchodzenie w schyłkową fazę rozwoju	brak lub niewłaściwe rozpoznanie makro-, mikrotoczenia i potencjału przedsiębiorstwa
zmiany technologiczne	złe struktury organizacyjne
pojawienie się substytutów	brak orientacji rynkowej
liberalizację i deregulację rynków	zbyt szeroki zakres dywersyfikacji
fluktuacja cen	nieskuteczny marketing
	wysokie koszty (operacyjne, stałe, związane ze skalą produkcji/usług
	charakter popytu (cykliczność, zmienny gust konsumentów) lub jego brak
	przestarzałe technologie i linie produkcyjne
	nieefektywna polityka kadrowa
	brak przedsiębiorczości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S., Slatter, *Corporate Recovery*, Penguin Business, Harmondworth 1984, s. 53, I. Koładkiewicz, *Zarządzanie w kryzysie. Doświadczenia szwedzkich przedsiębiorców*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa, styczeń 1997, B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, seria Euromanagement, PFPK-Poltext, Warszawa 1999.

Każda firma bez względu na wielkość, obroty, czy formę organizacyjną co jakiś czas znajduje się w trudnej sytuacji. Pokona ją tym szybciej, im lepiej jest przygotowana na reakcję nieprzewidzianych i problematycznych wydarzeń. Zatem każde przedsiębiorstwo nie tylko powinno być przygotowane na wystąpienie kryzysu, ale przede wszystkim na umiejętne rozpoznawanie jego pierwszych symptomów. Nawet przedsiębiorstwo będące niekwestionowanym liderem rynku, generujące wysokie zyski już teraz powinno opracowywać różne warianty, czy scenariusze reakcji na wyjątkowo trudne sytuacje i już dziś powinno sięgać po narzędzia i metody skutecznej antycypacji i zapobiegania kryzysom.

¹ *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, red. B. Wawrzyniak, PWE, Warszawa 1985, s. 38-39.

² E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.

Według B. Taylora, eksperta w dziedzinie kryzysów, skuteczna walka z kryzysem wymaga działań na dwóch płaszczyznach: w samym przedsiębiorstwie – poszukiwanie przedsięwzięć antykryzysowych oraz na zewnątrz - poszukiwanie w otoczeniu firmy nowych możliwości, pozwalających na radykalne zmiany³. Ponieważ kryzys to nic innego, jak ujawnienie rozbieżności między dotychczasowym modelem organizacyjnym i zarządzaniem firmą a dynamicznie zmieniającymi się zewnętrznymi warunkami jej funkcjonowania⁴, być może warto, aby przedsiębiorstwa sięgały po zewnętrzne źródła zarządzania w kryzysie. Jednym z „zewnętrznych” narzędzi strategicznych, pozwalającym również na radykalne zmiany, a niewątpliwie wspomagających przygotowanie się, czy też wyjście z kryzysu może być alians strategiczny.

Alians strategiczny, pozwalając **korzystać z efektu synergii strategicznej** zaangażowanych w sojusz aliantów, w wielu przypadkach pozwala skutecznie zapobiegać przyczynom kryzysu, bądź usuwać jego skutki⁵. Możliwe sposoby wykorzystania aliansu strategicznego w zarządzaniu kryzysem w przedsiębiorstwie zostało przedstawione w Tabeli 36.

Tabela 2. Sposoby wykorzystania aliansu strategicznego w zarządzaniu kryzysem w przedsiębiorstwie

PRZYCZYNA KRYZYSU	KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z ALIANSU
recesja gospodarcza (danego kraju)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ redukcja kosztów (AOL, BP AMCO, ARCO, BT, Chiron, Du Pont, Glaxo Wellcom, PWC) ◆ redukcja ryzyka inwestycji w niepewnym otoczeniu (Chiron, Ciba-Geigy, GM, BAT) ◆ wejście na nowe rynki, dostęp do nowych klientów (BAG, Fujitsu, AOL, BAT, NSCP, Ford, Mazda) ◆ możliwość pokonania barier wejścia na nonowy rynek, szczególnie barier formalnych, czy polityczno-prawnych (BAT, Daewoo, Thomson)
wzrost konkurencyjności na rynkach	<ul style="list-style-type: none"> ◆ dostęp do nowych produktów i technologii (AT&T, Philips, AOL, NSCP, VAN PUR, Philips, Ford) ◆ dostęp do efektywnych metod zarządzania (Mazda) ◆ redukcja kosztów (AOL, BP AMCO, ARCO, BT, Chiron, Du Pont, Glaxo Wellcom, PWC) ◆ wejście na nowe rynki, dostęp do nowych klientów (BCI, C&W, AOL, NSCP, BAT, AT&T, Ford, Mazda, Siemens) ◆ racjonalizacja portfela (Fujitus, ICL, BT, AOL, Chiron)
spadek popytu	<ul style="list-style-type: none"> ◆ wejście na nowe rynki, dostęp do nowych klientów (BCI, C&W, AOL, NSCP, BAT, AT&T, Ford, Mazda, Siemens) ◆ racjonalizacja portfela (Fujitus, ICL, BT, AOL, Chiron) ◆ możliwość pokonania barier wejścia na nonowy rynek, szczególnie barier formalnych, czy polityczno-prawnych (BAT, Daewoo, Thomson)
starzenie się sektora i wchodzenie w schyłkową fazę rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> ◆ wejście na nowe rynki (BCI, C&W, AOL, NSCP, BAT, AT&T, Ford, Mazda, Siemens) ◆ racjonalizacja portfela (Fujitus, ICL, BT, AOL, Chiron) ◆ możliwość pokonania barier wejścia na nonowy rynek, szczególnie barier formalnych, czy polityczno-prawnych (BAT, Daewoo, Thomson)
zmiany technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> ◆ dostęp do surowców, wiedzy i technologii (AOL, NSCP, Chrysler, Du Pont, Ford, Genentech Inc., Glaxo Wellcom, GM, VAN PUR, Philips, Ford, Mazda)
pojawienie się substytutów	<ul style="list-style-type: none"> ◆ wejście na nowe rynki (BCI, C&W, AOL, NSCP, BAT, AT&T, Ford, Mazda, Siemens) ◆ racjonalizacja portfela (Fujitus, ICL, BT, AOL, Chiron)
liberalizację i deregulację rynków	<ul style="list-style-type: none"> ◆ redukcja ryzyka inwestycji w niepewnym otoczeniu (Chiron, Ciba-Geigy, GM) ◆ możliwość pokonania barier wejścia na nonowy rynek, szczególnie barier formalnych, czy polityczno-prawnych (BAT, Daewoo, Thomson)
fluktuacja cen	<ul style="list-style-type: none"> ◆ redukcja ryzyka inwestycji w niepewnym otoczeniu (Chiron, Ciba-Geigy, GM, BAT) ◆ redukcja kosztów (AOL, BP AMCO, ARCO, BT, Chiron, Du Pont, Glaxo Wellcom, PWC) ◆ dostęp do kapitału (Fabryka Samochodów Lublin, Polkolor, VAN PUR, ZWUT)

³ B. Taylor, *Turnaround, Recovery and Growth: The Way Through Crisis*, Journal of General Management 1982/83 Vol 8 No 2.

⁴ M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 10.

⁵ Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 130.

błędne określenie celów organizacji	♦ <i>dostęp do efektywnych metod zarządzania (Mazda)</i>
błędy w planowaniu i zarządzaniu	♦ <i>dostęp do efektywnych metod zarządzania (Mazda)</i>
brak kontroli finansowej	♦ <i>dostęp do kapitału (Fabryka Samochodów Lublin, Polkolor, VAN PUR ZWU)</i> ♦ <i>redukcja kosztów (AOL, BP AMCO, ARCO, BT, Chiron, Du Pont, Glaxo Wellcom, PWC)</i>
brak lub niewłaściwe rozpoznanie makro-, mikro- i potencjału przedsiębiorstwa	♦ <i>dostęp do efektywnych metod zarządzania (Mazda)</i>
złe struktury organizacyjne	♦ <i>dostęp do efektywnych metod zarządzania (Mazda)</i>
brak orientacji rynkowej	♦ <i>wejście na nowe rynki, dostęp do nowych klientów (BCI, C&W, AOL, NSC, Ford, Mazda, Siemens)</i> ♦ <i>możliwość pokonania barier wejścia na nowy rynek, szczególnie barier formalnych, czy polityczno-prawnych (BAT, Daewoo, Thomson)</i> ♦ <i>racjonalizacja portfela (Fujitsu, ICL, BT, AOL, Chiron)</i>
zbyt szeroki zakres dywersyfikacji	♦ <i>możliwość wycofania się z niektórych „chybionych” decyzji strategicznych, zwłaszcza w działalności mocno zdywersyfikowanego portfela produkcyjnego firmy (IBM-Rolms, Corning Glass, Philips)</i> ♦ <i>racjonalizacja portfela (Fujitsu, ICL, BT, AOL, Chiron)</i>
nieskuteczny marketing	♦ <i>dostęp do efektywnych metod zarządzania (Mazda)</i>
wysokie koszty (operacyjne, stałe, związane ze skalą produkcji/usług)	♦ <i>zwiększenie wolumenu produkcji i dzięki temu uniknięcie kryzysu spowodowanego niemożnością uzyskania konkurencyjnie niskich cen można osiągnąć dzięki dotarciu do nowych klientów, którzy byli dotychczas klientami partnera aliansu (AOL, AT&T, BCI, BRAU-UNION, BT, Chrysler, Corning Glass, Daewoo, Ford, Fujitsu, GM, GTE, Heineken, Mazda, Mitel, Montedison, NSCP, Philips, Genentech Inc., Securicor, Siemens Thomson, VW, Whirlpool)</i> ♦ <i>redukcja kosztów (AOL, BP AMCO, ARCO, BT, Chiron, Du Pont, Glaxo Wellcom, PWC)</i>
charakter popytu (cykliczność, zmienny gust konsumentów) lub jego brak	♦ <i>redukcja kosztów (AOL, BP AMCO, ARCO, BT, Chiron, Du Pont, Glaxo Wellcom, PWC)</i>
przestarzałe technologie i linie produkcyjne	♦ <i>dostęp do surowców, wiedzy i technologii (AOL, Chrysler, Du Pont, Genentech Inc., Glaxo Wellcom, GM, VAN PUR, Philips, Ford, Mazda)</i>
nieefektywna polityka kadrowa	♦ <i>dostęp do efektywnych metod zarządzania (Mazda)</i>

Źródło: Opracowanie własne

Znamiennym wydaje się fakt, iż powstawanie kryzysów w przedsiębiorstwach i zawieranie aliansów strategicznych miewa te same przyczyny. Samo „życie” potwierdza tezę, iż sojusz strategiczny może stanowić sposób na wyjście z kryzysu dla wielu firm. Część badanych firm wykorzystywała alians właśnie jako narzędzie zarządzania firmą w sytuacji kryzysowej w jakiej się znalazło. Między innymi przykładem firmy wykorzystującej alianse strategiczne, jako ochronę przed kryzysem jest francuska firma Renault.

Nie należy jednak zbyt pochopnie podejmować decyzji w kwestii stosowania aliansu jako panaceum na wszystkie bolączki firmy. Jak już zostało wspomniane, alianse nie zawsze są korzystne dla wszystkich jego partnerów, szczególnie jeśli zawierane są z firmami zagranicznymi, o dużo silniejszej pozycji rynkowej i finansowej i nie do końca jasnych motywach współpracy. Dlatego też zanim zarządy firm podejmą decyzję o wejściu w układ partnerski, powinna zostać dokonana dokładna analiza potencjalnych partnerów, nie tylko pod względem ich „przydatności”, ale również czynników analizowanych w niniejszej książce.