

KOMPETENCJE MIĘDZYKULTUROWE W PRAKTYCE BIZNESU

Maria Czerniecka
Szczecin, 08.12.2011



PROGRAM PREZENTACJI

- ✘ Dobre praktyki wynikające z międzykulturowej spółki Joint – Venture - Kanadyjsko–Polska Fundacja Przedsiębiorczości
 - Tło powstania Fundacji
 - Wyzwania stojące przez KPFP
 - Przeprowadzenie badania (wywiady) wśród interesariuszy (8 pytań)
 - Siedem głównych wniosków wynikających z badań
 - Podsumowanie
 - Aktualna sytuacja Fundacji

- ✘ Współpraca polskich instytucji w ramach projektów współpracy międzynarodowej

Tło powstania Kanadyjsko-Polskiej Fundacji Przedsiębiorczości



- Sektor finansowy, kanadyjsko – polska spółka Joint-Venture
- Partnerzy: Kanadyjskie Konsorcjum trzech firm zarządzane przez Pricewaterhouse Coopers; Polski Partner – ostatecznie sprywatyzowany Polski Bank (Pekao SA)
- Misja: dostarczenie produktów finansowych oraz usług szkoleniowych i doradczych dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce oraz polsko-kanadyjskich spółek joint-venture

Wyzwania stojące przez Fundacją

- 7-letni projekt Rządu Kanady w Polsce
- Największy projekt w Europie Środkowej i Wschodniej o wartości 32 mln CAD
- Wdrożenie kanadyjskiego modelu oceny zdolności kredytowej MSP
- Stworzenie produktów finansowych
 - Kredyty dla MSP
 - Pożyczki na rozpoczęcie działalności
 - Poręczenia kredytowe dla MSP
 - Kredyty venture

Wyzwania stojące przez Fundacją

- Stworzenie kanadyjsko – polskiego Zespołu Zarządzającego
- Trudności we współpracy pomiędzy Partnerami
 - Warunki realizacji Umów
 - Zatrudnianie pracowników
 - Przepisy prawa
- Opóźnienia w realizacji harmonogramu projektu
- Trudności w budowaniu sieci dystrybucji produktów

Badanie ankietowe z interesariuszami (trzeci rok funkcjonowania Projektu)



51 wywiadów indywidualnych (30 to 60 min.) przeprowadzonych z następującymi interesariuszami (stakeholders) (3 osoby) :

- Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa (klienci);
- Lokalne instytucje otoczenia biznesu w Polsce (Partnerzy);
- Zarząd Banku oraz sieć Oddziałów Banku (Branch Network);
- Zarząd Kanadyjskiego Konsorcjum;
- Kanadyjscy i polscy członkowie Rady Nadzorczej
- Kanadyjscy i polscy pracownicy Fundacji

Badanie ankietowe - osiem pytań otwartych

1. Jaka jest Pani/Pana opinia o Fundacji?

- 90% odpowiedziało pozytywnie teraz, w trzecim roku funkcjonowania Fundacji
- Pierwsze wrażenie i większości respondentów była negatywna lub obojętna (pierwszy rok funkcjonowania)
- Zwrot (przesilenie) zaobserwowano w drugim roku funkcjonowania

2. Gdzie Fundacja odniosła sukces i jakie były przyczyny?

- Organizując dużą liczbą bezpłatnych szkoleń (3,556 dni szkoleniowych w drugim roku funkcjonowania), m.in. Dla początkujących przedsiębiorców, kobiet przedsiębiorców itp.)
- Budowaniem partnerstwa i sieci współpracy z innymi polskimi i kanadyjskimi organizacjami
- Zmotywowaniem personelu banku do udzielania kredytów

Badanie ankietowe - osiem pytań otwartych

3. Gdzie Fundacja nie odniosła sukcesu i jakie były przyczyny?

- Niespójne polskie i kanadyjskie systemy prawne i finansowe oraz procedury niejasne dla partnerów
- Początkowy brak budowania relacji i zaufania przyczyniły się do braku udzielania kredytów oraz braku widoczności Fundacji na rynku polskim

4. Jak można opisać związek między Fundacją a Bankiem?

- Po negatywnym starcie – po ponad 1,5 roku Fundacja zbudowała pozytywne relacje z Bankiem Kredytowym
- Włączenie w struktury Banku Pekao SA spowodowało konieczność ponownego „startu” współpracy
- Nowe relacje ewoluowały po zakupie Pekao SA przez UniCredito Italiano w 1999 r.
- Kluczowe pozytywne relacje z regionalnymi oddziałami banku – operacyjnymi partnerami CPEF

Badanie ankietowe - osiem pytań otwartych

5. Co można było zrobić dla stworzenia lepszego partnerstwa?

- Kanadyjczycy powinni od początku nauczyć się traktowania Polaków jako Partnerów; respektować polską tradycję, wartości i kulturę oraz słuchać informacji o lokalnym środowisku
- Polacy muszą być gotowi do otwarcia się na zachodnie podejście biznesowe i metody
- Krótko mówiąc, obie strony muszą być otwarte, aby nauczyć się widzieć świat z perspektywy innych

6. Co Fundacja może zrobić aby lepiej służyć MSP?

- Dalszy rozwój współpracy z MŚP, w którym Fundacja oferuje indywidualną kombinację usług finansowych i szkoleniowych dla każdego MŚP
- Tworzenie większej liczby produktów i usług dostosowanych do potrzeb trudnego polskiego rynku
- Oferować więcej indywidualnego doradztwa dla MSP

Badanie ankietowe - osiem pytań otwartych

7. Gdyby projekt taki jak Fundacja rozpoczynał się teraz, co należy zrobić, aby odnieść sukces od początku?

- Aby nauczyć się jak efektywnie pracować od początku, zarówno Kanadyjczycy, jak Polacy pracujący na szczeblu kadry kierowniczej i szczeblu operacyjnym powinni przejść szkolenie międzykulturowe.
- Dodatkowo, sporo czasu należy przeznaczyć dla kluczowych osób z obu kultur, aby usiadły razem i w sposób otwarty omówiły wizję, cele, kulturowe ograniczenia, itp. Budowanie wielokulturowego zespołu wymaga pracy i ułatwień.

8. Jakie były inne wnioski??

- Wnioski wynikające z porównania różnych mentalności oraz sposobów współpracy Polaków i Kanadyjczyków
- „Mimo że obie kultury mają te same korzenie sięgające cywilizacji śródziemnomorskiej, sposób w jaki oba systemy rozwijały się był różny. Po niefortunnym początku, nie ma żadnych zastrzeżeń co do pracy teraz”

Siedem głównych wniosków wynikających z badań



1. Rozpoznanie i uznanie wymiaru międzykulturowego

- Wszyscy interesariusze muszą zrozumieć centralne znaczenie zrozumienia różnic międzykulturowych jako początkowego wymiaru, o krytycznym znaczeniu dla stworzenia udanego Cross Cultural joint venture.
- W Fundacji początkowo zrozumienie wyzwań związanych z różnicami międzykulturowymi było niewielkie lub żadne. Ale się pojawiło.

2. Zbudowanie – nie kupienie - relacji

- Czas i pieniądze powinny być alokowane na proces budowania zaufania, szczególnie istotnego dla budowania długotrwałego sukcesu międzykulturowej spółki joint-venture. Bez zaufania – nie ma sukcesu.
- Chociaż Fundacja posiadała ponad 40 mln dolarów, aby wspomagać polskie MSP, początkowo istniało bardzo niewielkie zainteresowanie ze strony MSP oraz banku partnerskiego, do momentu zbudowania zaufania.

Siedem głównych wniosków wynikających z badań



3. Stworzenie nowego modelu współpracy j-v.

- Pracownicy z obu kultur muszą nauczyć się zrozumieć systemy i procedury partnerów, przed stworzeniem nowych.
- Ponadto muszą zrozumieć co się kryje pod zasadami funkcjonowania innej kultury
- W Fundacji większość zasad była każdorazowo tworzona przez jedną stronę- zamiast wspólnie

4. Synergiczne podejście do negocjacji

- Nie było stosowane w Fundacji – z dobrymi początkowymi rezultatami. Zakłada ono:
 - Przygotowanie do trwających negocjacji - szkolenie międzykulturowe
 - Budowanie relacji z dostosowaniem się do tempa i stylu innych
 - Wyjaśnienie zwyczajowego podejścia do wymiany informacji
 - Wymyślanie korzystnych rozwiązań, odpowiednich dla każdej z kultur
 - Wybieranie najlepszych opcji, z naciskiem na kryteria właściwe dla obu kultur
 - Zapewnianie podwójnego tłumaczenia umów (w razie potrzeby – renegocjowanie zapisów)

Siedem głównych wniosków wynikających z badań



5. Jasno określaj korzyści płynące z partnerstwa

- Reprezentanci obu kultur muszą być w stanie dostrzec korzyści dla nich osobiście i oraz dla wykonywanej pracy
- W Fundacji, gdy ludzie widzieli korzyści dla siebie i pracy (tzn. szkolenia, study tour do innego kraju), wydajność i zainteresowanie partnerów znacznie wzrosło.

6. Przekonaj innych uczestników

- Aby odnieść sukces, gdy tylko kluczowe osoby stworzyły joint venture, należy jak najszybciej "kupić" pozostałych interesariuszy
- W Fundacji, sukces zaistniał dopiero gdy pracownicy oddziałów Banku zostali zmotywowani do pracy na rzecz Projektu (konkurs)

Siedem głównych wniosków wynikających z badań



7. Wartość Kulturowego Katalizatora

- Aby pomóc skierować spółkę joint-venture na drogę sukcesu – konieczni są „katalizatorzy kulturowi” z obu kultur.
- W Fundacji, istniejący osobny zespół zajmujący się szkoleniami, doradztwem oraz wsparciem technicznym, został uznany jako klucz do dokonania zwrotu w realizacji projektu.

Podsumowanie



- Na podstawie danych z przeprowadzonego wywiadu oraz biorąc pod uwagę doświadczenia Fundacji, uzyskaliśmy wiedzę, prowadzącą nas do 7 wniosków.
- Wierzymy, że realizacja tych wniosków w jednym momencie przyczyniłaby się do stworzenia udanego przedsięwzięcia międzykulturowego – joint-venture.

Aktualna sytuacja

- Kontynuacja działalności jak Polska Fundacja Przedsiębiorczości
- Rozwój – istnienie 6 funduszy pożyczkowych w sześciu województwach
- Stworzony makroregionalny fundusz poręczeń kredytowych
- Kapitał ok. 600 mln zł (pozyskane fundusze z Unii Europejskiej)
- Udzielonych 10,5 tys. kredytów, pożyczek i poręczeń
- Przeszkolonych ok. 100.000 tys. przedsiębiorców
- Stworzone nowe instrumenty inżynierii finansowej
 - Fundusz venture capital
 - Fundusz kapitału zaangażowanego
 - Sieć aniołów biznesu
- Projekty szkoleniowe i doradcze dla MSP

WSPÓŁPRACA POLSKICH INSTYTUCJI W RAMACH PROJEKTÓW WSPÓŁPRACY MIĘDZYNARODOWEJ

- Projekt Banku Światowego (pomoc w tworzeniu zasad funkcjonowania regionalnych polskich banków komercyjnych):
 - Współpraca Polska – Dania
- Projekt krajów regionu Morza Bałtyckiego – 23 partnerów:
 - Współpraca Niemcy, Szwecja, Norwegia, Polska, Łotwa, Litwa, Estonia
- Projekt innowacyjny z komponentem ponadnarodowym:
 - Współpraca – Wielka Brytania

WSPÓŁPRACA POLSKICH INSTYTUCJI W RAMACH PROJEKTÓW WSPÓŁPRACY MIĘDZYNARODOWEJ

SPOSTRZEŻENIA/ WNIOSKI

- Sposoby komunikowania się
 - Słownictwo, znaczenie
 - Budowanie relacji (człowiek-zadanie)
 - Indywidualizm
- Zachowanie/współpraca / zarządzanie
 - Planowanie pracy
 - Podejmowanie ryzyka
 - Hierarchia
- Postrzeganie problemów oraz poszukiwanie rozwiązań
 - Sposoby prezentacji i rozwiązywania problemów
 - Życie prywatne/zawodowe
 - Fakty/ intuicja

KOMPETENCJE MIĘDZYKULTUROWE W PRAKTYCE BIZNESU

Maria Czerniecka
Szczecin, 08.12.2011

