Halina Towarnicka[1]

STRATEGIA INWESTYCYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA W WARUNKACH KRYZYSU

1. Wprowadzenie

Jednym z warunków racjonalnego i skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem jest wiedza menedżerów o wzorcach i metodach zarządzania inwestycjami (rzeczowymi i finansowymi) i odpowiednie jej stosowanie przy podejmowaniu przedsięwzięć w różnych uwarunkowaniach. Można zaryzykować stwierdzenie, że w szczególnie trudnych warunkach, do których zalicza się m.in. sytuacje kryzysowe podmioty gospodarcze, w celu neutralizacji tych stanów, są skłonne do podejmowania wspólnych inwestycji, rozpraszających wysokie ryzyko pomiędzy wiele podmiotów. Chodzi o podmioty, które współdziałają stosując ideę zarządzania zwaną „łańcuchem wartości – od producenta do konsumenta".

Wspólnym inwestycjom towarzyszą skomplikowane wybory strategiczne uwzględniające różne scenariusze (wzorce); na ogół wykorzystuje się zasadę kompleksowego zarządzania w obszarach: marketingu, logistyki, finansów, kosztów itd. Problematyka strategii inwestycyjnej, mającej na celu zapobieganie przypuszczalnym kryzysom, ma istotne znaczenie w warunkach globalizacji gospodarek i dużego wzrostu konkurencyjności oraz wyzwań technicznych (technologicznych)[2].

Celem niniejszego opracowania jest pokazanie jednego z możliwych sposobów zapobiegania lub umożliwienia wyjścia z kryzysu za pomocą strategii (działalności) inwestycyjnej – opartej na idei współdziałania różnych podmiotów gospodarczych. Mam na uwadze dobrze przygotowane inwestycyjne przedsięwzięcia logistyczne.

---

[1]Halina Towarnicka, prof. dr hab., Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

[2]H. Towarnicka: *Zmiany i dylematy zarządzania logistycznego w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Zarządzanie zasobami*, red. R. Rutka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego „Organizacja i Zarządzanie", Gdańsk 2003, nr 18, s. 181–187.

2. *Wiedza o zmianach zarządzania przedsiębiorstwami, kryzysie i inwestycjach*

Propozycję wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych poprzedzą wyniki badań innych osób z obszaru zarządzania współczesnymi podmiotami gospodarczymi – łącznie z problematyką kryzysu i inwestycji. W zagranicznej literaturze przedmiotu sporo miejsca poświęca się zarządzaniu przedsiębiorstwami w warunkach kryzysu.

Kryzys jest istotnym wyzwaniem dla podmiotów gospodarczych[3]. Mając na uwadze różne (w tym dyskusyjne) podejścia definicyjne – przyjmujemy za A.Zelek[4] – że kryzys to konsekwencja zakłóceń w istnieniu lub realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa, zarówno tych o oddziaływaniu z zewnątrz, jak i tych wewnętrznych, zależnych od sprawności zarządzania. W tym sensie kryzys staje się punktem zwrotnym, przełomowym w istnieniu organizacji.

Zdaniem H.Piekarz[5], kryzys należy do zjawisk zagrażających istnieniu przedsiębiorstwa. Stwierdza ona, że powszechność jego występowania wywołuje zainteresowania zarówno co do przyczyn, jak i sposobów jego skutków. Wspomniana autorka przedstawia własne podejście badawcze (oparte na koncepcji J. J. Mitroffa i Ch. M. Pearson) umożliwiające diagnozę gotowości i zdolności organizacji do przeciwdziałania kryzysom. Przyjmuje, że poziom gotowości i zdolności organizacji jest kształtowany zespołem czynników o charakterze technicznym, organizacyjnym, kulturowym, emocjonalnym i na ich tle prezentuje określone techniki diagnozowania. Propozycja autorki uwzględnia wewnętrzne i zewnętrzne czynniki powstawania kryzysu w przedsiębiorstwie.

Mówiąc o zewnętrznych czynnikach kreujących kryzys, warto zwrócić uwagę na wpływ rozwiązań prawnych na strategiczne zachowania przedsiębiorstw i pomiar efektywności gospodarowania. Jak pisze H. Zadora[6], „Rzadko kiedy prawo jest obojętne wobec rachunku ekonomicznego. Jeśli prawo zniekształca rachunek ekonomiczny, to nie wiadomo co jest efektywne, a co nie. Jeśli prawo w swych regulacjach pomija pewne podmioty gospodarcze, to utrudnia lub wręcz

---

[3]Zob. E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999; B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999.

[4]A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 2003, s. 34.

[5]H. Piekarz, *Kryzys w przedsiębiorstwie – ujęcie diagnostyczne*, w: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, t. 1, Łódź 2003, s. 409.

[6]H. Zadora, *Prawo kontra rachunek*, „Finansista" 2003, nr 2.

uniemożliwia im prowadzenie działalności. Jeśli prawo 'zwalnia' z rachunku ekonomicznego wybrane podmioty, to ogranicza swobodę działania pozostałych podmiotów. Jeśli prawo zniekształca, uniemożliwia lub czyni zbytecznym pomiar efektywności, to niszczy rynek, który 'przesyła' błędne informacje rynkowe i degeneruje gospodarkę".

Podana sytuacja może sprzyjać powstawaniu warunków kryzysowych w otoczeniu przedsiębiorstwa, co nie zawsze jest analizowane jako potencjalny czynnik kryzysogenny.

Pisząc o kryzysie H. Piekarz[7] podkreśla, że podejmowanie przedsięwzięć kompensujących, niwelujących skutki kryzysu, a także prewencyjnych w celu przezwyciężenia kryzysu stanowi wyodrębnioną funkcję menedżerską. Zbiór owych funkcji stanowi treść określonego skrótowo zarządzania kryzysem.

W nawiązaniu do powyższego stwierdzenia podjęto próbę syntetycznego pokazania relacji (związków) między działalnością przedsiębiorstwa a jego kryzysem. Jak potwierdza praktyka, działalność inwestycyjna może wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na efektywność gospodarowania, tj. może:

- zapobiegać przyszłym kryzysom,
- umożliwić wychodzenie z kryzysu,
- wywołać sytuacje kryzysową,
- pogłębić sytuację kryzysową.

Odzwierciedleniem tych bardzo odmiennych oddziaływań inwestycyjnych są różne określenia, np. inwestycje antykryzysowe (skuteczne i efektywne) bądź określenie „inwestycje nietrafione". Mówi się też o „przeinwestowaniu" jako przyczynie wywołującej kryzys lub o konieczności zaniechania rozpoczętej inwestycji. Inwestycje, które mogą wywołać kryzys, bywają nazywane inwestycjami wysokiego ryzyka.

Warto zauważyć, że B. Wawrzyniak[8], opisując antykryzysowe przedsięwzięcia o charakterze proaktywnym, wskazuje na zasadność inwestowania w nowe produkty lub segmenty rynku (zakup licencji, rozwój sieci dystrybucji itd. Według niego, inwestowanie (jako 1 z 4 modelowych pakietów antykryzysowych) – to pakiet niekonwencjonalnych, agresywnych strategii i działań, których bodźcem jest kryzys przedsiębiorstwa.

Krajowa literatura dotycząca badania problematyki zarządzania kryzysem nie jest zbyt bogata. A. Zelek[9], badając problemy zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie (studia literaturowe, badania empiryczne 154 przedsiębiorstw, badania eksperckie, lata 1997–2002) – sformułowała kilka wniosków, oto trzy z nich:

---

[7] H. Piekarz, *Kryzys w przedsiębiorstwie...*, op.cit., s. 396.

[8] B. Wawrzyniak, *Odnawianie...*, op.cit., s. 68–69.

[9] A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem...*, op.cit., s. 322–325.

- działania antykryzysowe podejmowane w polskich firmach mają charakter doraźny, rzadko są to decyzje strategiczne, kreujące zmiany w potencjale strategicznym i pozycji strategicznej firmy;
- w opinii ekspertów, najwyższą skutecznością charakteryzują się działania w zakresie podniesienia innowacyjności firmy, pozyskania partnera strategicznego, działania restrukturyzacyjne (restrukturyzacja kompleksowa, a nie tylko restrukturyzacja zadłużenia) oraz programy racjonalizacji kosztów;
- zarządzanie kryzysem winno być integralnym elementem zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach i jako takie ma się przyczyniać do konstruowania strategii rozwoju uwzględniających potencjalne zagrożenia kryzysowe.

Zdaniem autorki niniejszego opracowania, zasadna wydaje się też prezentacja badań w zakresie zarządzania polskimi współczesnymi przedsiębiorstwami. Chodzi głównie o tendencje podmiotów gospodarczych do integrowania się i współdziałania oraz tworzenia aliansów strategicznych (logistycznych) jako reakcję na niepewność płynącą z otoczenia i próbę zapobiegania powstawaniu kryzysów.

Na uwagę zasługują wyniki badań prowadzonych przez B. Pokorską[10] dotyczących procesów integracji przedsiębiorstw handlowych. Podkreśla ona, że tendencje integracyjne są wyrazem nowoczesnych przemian w rozwiniętej gospodarce rynkowej. Stanowią one często podstawę strategii rozwoju przedsiębiorstw, ich ekspansji rynkowej i dostosowań do nowych wymagań konkurencji. Poziom i charakter integracji wpływa na siłę rynkową i jest elementem budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Prawidłowość ta na rynku polskim zaczyna być zauważalna, procesy integracji ulegają stopniowo pogłębieniu. Równolegle do bardzo szybko rozwijających się zagranicznych sieci handlowych, wymuszających w pewnym stopniu zachowania prorynkowe i konkurencyjne, powstaje coraz więcej polskich systemów integrujących coraz większą liczbę przedsiębiorstw. Cytowana autorka[11] pisze ponadto, że wraz ze wzrostem znaczenia form integracji sformalizowanej będzie rosła rola umów franczyzowych oraz opartych na aliansach (strategicznym i logistycznym).

Warto też zapoznać się z badaniami związanymi z ekspansją sieci zagranicznych w handlu artykułami nieżywnościowymi przedstawionymi przez E. Maleszyka[12]. Stwierdza on, że z analizy układów asortymentowych polskich łańcuchów detalicznych wynika, że ekspansja sieci zagranicznych przyczyniła się do rozpowszechnienia wśród firm rodzimych orientacji na konsumenta i elastycz-

[10] B. Pokorska, *Procesy integracji przedsiębiorstw handlowych*, „Gospodarka Narodowa" 2003, nr 1–2, s. 30.

[11] Ibidem, s. 51.

[12] E. Maleszyk, *Ekspansja sieci zagranicznych w handlu artykułami nieżywnościowymi*, „Gospodarka Narodowa" 2003, nr 5–6, s. 66, 68.

nych działań rynkowych. Wyrazem tego jest m.in. stopniowa restrukturyzacja oraz zmiany profilu branżowego wielu łańcuchów sklepów. Wspomniany autor pisze też, że ekspansja sieci zagranicznych skłania sieci polskie do budowy nowych koncepcji i strategii działań obronnych przed narastającą konkurencją. Zauważa on, że przedsiębiorstwa z kapitałem polskim powinny m.in. analizować długookresowe zmiany na rynku i realizować projekty pozwalające na szybkie i elastyczne zaspokojenie potrzeb i życzeń konsumentów. Postuluje, by inwestycje i działania modernizacyjne podporządkować wymaganiom konsumentów i kryteriom efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa.

W literaturze można przeczytać o rosnącym zainteresowaniu „powierzchniami logistycznymi" w Polsce na początku XXI wieku[13]. Uważa się, że firmy coraz więcej wydają na szeroko rozumianą logistykę. Szukając oszczędności, obsługę logistyczną zaczyna zlecać się innym firmom, tj. specjalizującym się w magazynowaniu i dystrybucji towarów. Dynamiczne zmiany zachodzące na rynku stwarzają ogromne możliwości dla dużych, profesjonalnych operatorów logistycznych, a magazyny przyzakładowe będą odchodzić w zapomnienie. Wyrażany jest pogląd, że ta tendencja powinna się utrzymywać.

Reasumując: wyżej przytoczone stwierdzenia, opinie i wnioski innych badaczy pokazują pewne trendy oraz zmiany, jakie zachodzą w zarządzaniu przedsiębiorstwami, łącznie z istotą zarządzania kryzysem. Trudno jednak o wnioski co do skali dokonywanych zmian zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach. Uważa się, że syntetyczna prezentacja wyników badań jest zbieżna z przedstawioną poniżej propozycją wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych.

3. *Wspólne przedsięwzięcia inwestycyjne*

We współczesnej globalnej gospodarce sztuka zarządzania kryzysem staje się koniecznością dla wielu podmiotów gospodarczych.

Na konkurencyjnych rynkach coraz częściej przetrwanie jest równoznaczne z rozwojem opartym na nowoczesnym zarządzaniu i efektywnym inwestowaniu. Współczesne przedsiębiorstwa tworzą alianse strategiczne (logistyczne) i podejmują też duże i skomplikowane inwestycje. Na ogół są one oparte na idei całościowego zintegrowanego zarządzania. Takie podejście wymaga w przedsiębiorstwach odpowiedniego doboru i stosowania różnych nowoczesnych podejść, metod i narzędzi. Działania te dotyczą istotnych zmian w zasobach i funkcjach przedsiębiorstw. Chodzi między innymi o: magazynowanie, transport, promocję, politykę cenową (opartą na zarządzaniu kosztami działania) oraz związane z tym

[13] Z. Wołynka, *Cenne magazyny*, „Finansista" 2003, nr 9.

zjawiska takie, jak: koncentracja, konsolidacja, niezbędna dywersyfikacja, tworzenie centrów dystrybucyjnych i logistycznych itd.

Mając na uwadze kompleksowe podejście – integrowania działań różnych podmiotów gospodarczych – przyjmuje się, że logistyczne współdziałanie powinno wynikać ze strategii podstawowych, dotyczących współpracujących ze sobą podmiotów i być realizowane na podstawie wyników negocjacji oraz podpisanych kontraktów (umów).

U podstaw współdziałania leży założenie, że powinno ono pozytywnie wpłynąć na poprawę efektywności gospodarowania zainteresowanych podmiotów – głównie poprzez obniżenie kosztów. W praktyce wspólne ustalenia na ogół zakładają korzyści i rozwiązania satysfakcjonujące wszystkie podmioty; choć bywa, że w różnym stopniu. Należy podkreślić, że dokonywanie wyborów strategicznych jest złożone.

W logistycznym współdziałaniu – obok producentów i handlowców – uczestniczą także firmy transportowe, ubezpieczeniowe, asekuracyjne, agencje reklamowe, organizacje finansowe, giełdy i inne.

Proponowane rozwiązania logistyczne na ogół wymagają inwestowania, np. w systemy informatyczne, nowoczesne magazyny, środki transportu, instalacje itd. Często są to elementy zintegrowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego[14].

Duże, skomplikowane, kapitałochłonne i efektywne przedsięwzięcia logistyczne powstają w wyniku dobrze przygotowanych inwestycji. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że powinny one być oparte na zasadach partnerstwa i możliwości opłacalnego współdziałania. Praktyka gospodarcza dostarcza przykładów zarówno na udaną, jak i nieudaną współpracę i różnego rodzaju konflikty oraz niekiedy niską skuteczność. Aby przedsięwzięcia logistyczne były korzystne dla zainteresowanych stron (podmiotów), należy je odpowiednio przygotować jeszcze na etapie rozważania celowości inwestowania. W miarę możliwości uwzględnia się interesy poszczególnych uczestników przedsięwzięcia.

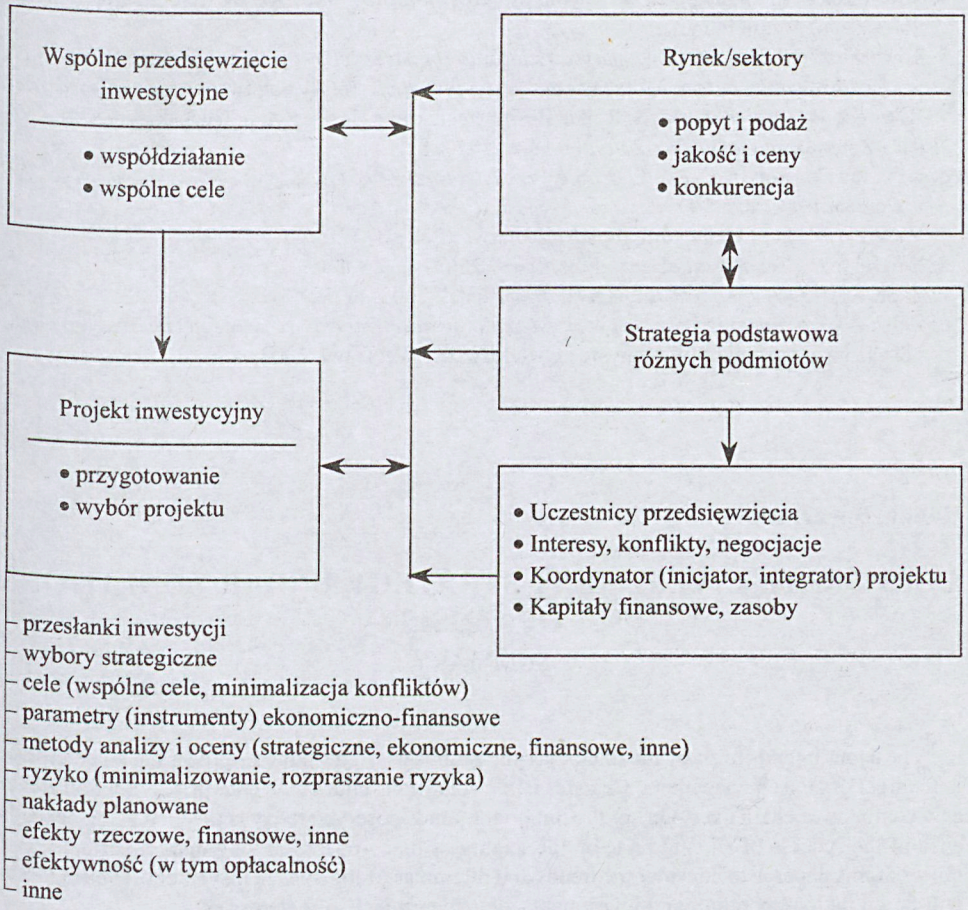
Uważa się, że dla dużych, skomplikowanych przedsięwzięć logistycznych jednym z istotnych warunków ich efektywności (opłacalności) ex post jest należyte przygotowanie tych przedsięwzięć na etapie planowania inwestycji (czyli ex ante). Natomiast po zrealizowaniu przedsięwzięcia inwestycyjnego potrzebne jest skuteczne i opłacalne zarządzanie w warunkach dużych zmian. Chodzi o zmiany, które mogą kreować kryzys w otoczeniu przedsiębiorstw. Oznacza to, że konieczne są wtedy działania minimalizujące całkowite ryzyko.

Przygotowanie inwestycyjnych przedsięwzięć logistycznych polega na:

- przeprowadzeniu wyborów strategicznych (przy uwzględnieniu celów zainteresowanych stron i minimalizowaniu konfliktów) – wybory te wymagają przeprowadzenia odpowiednich rachunków (cząstkowych i całkowitych) oraz

[14] H. Towarnicka, *Zmiany i dylematy...*, op.cit., s. 185–186.

symulacji; bardzo ważnym czynnikiem jest lokalizacja (chodzi o nieruchomości i ich infrastrukturę);
- uwzględnieniu faktu, że zarządzanie planowanym przedsięwzięciem odbywać się będzie w warunkach narastającej globalizacji, wysokich zmian otoczenia; opracowania bazują na dorobku interdyscyplinarnym, w celu kompleksowego ujęcia projektowanego przedsięwzięcia;
- opracowaniu alternatywnych projektów przedsięwzięć logistycznych i wyborze optymalnego projektu.



Rysunek 1. Wspólne przedsięwzięcie inwestycyjne

Źródło: H. Towarnicka, *Strategia...*, op.cit., s. 143

Na zakończenie należałoby dodać, że trudna i wieloaspektowa problematyka inwestowania w warunkach kryzysu wymaga dalszych, pogłębionych studiów i badań w ujęciu interdyscyplinarnym.

Bibliografia

1. Maleszyk E., *Ekspansja sieci zagranicznych w handlu artykułami nieżywnościowymi*, „Gospodarka Narodowa" 2003, nr 5–6.
2. Piekarz H., *Kryzys w przedsiębiorstwie – ujęcie diagnostyczne*, w: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, t. 1, Łódź 2003, s. 395–410.
3. Pokorska B., *Procesy integracji przedsiębiorstw handlowych*, „Gospodarka Narodowa" 2003, nr 1–2.
4. Towarnicka H., *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003 (wyd. 5 zmienione).
5. Towarnicka H., *Zmiany i dylematy zarządzania logistycznego w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Zarządzanie zasobami*, red. R. Rutka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego „Organizacja i Zarządzanie", Gdańsk 2003, nr 18, s. 181–187.
6. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999.
7. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999.
8. Wołynka Z., *Cenne magazyny*, „Finansista" 2003, nr 9.
9. Zadora H., *Prawo kontra rachunek*, „Finansista" 2003, nr 2.
10. Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 2003.

Halina Towarnicka

CORPORATE INVESTMENT STRATEGY UNDER CONDITIONS OF CRISIS

SUMMARY

The paper intends to show the dilemmas and proposals of investments process in an enterprise in the light of crisis management. Changes in the conditions under with enterprises function create new competitive challenges. One of the important trends observed today is the increasing dependence of the success of an enterprise on the quality of its co-operation with market partners. The object of this paper is to consider the trends and dilemmas of logistics management. The emphasis will be on the co-operation and investment – logistic projects of enterprises.