

*Grażyna Osbert-Pociecha*

# Decyzje dywestycyjne – uwarunkowanie skutecznej restrukturyzacji

Aktualna sytuacja sporej części polskich przedsiębiorstw, którym w ramach trwającego wciąż procesu transformacji polskiej gospodarki przyszło przebudowywać swoją istotę i zasady funkcjonowania, wskazuje na to, że bynajmniej nie jest to zadanie dla nich łatwe. Stosowana przez nie niejako intuicyjnie „linia obrony” – sprowadzając się do stosowania „strategii” przeczekania – w wielu przypadkach pogłębia jeszcze stan kryzysu, w jakim się one znalazły, tym samym opóźnia i utrudnia budowanie nowej strategii, kompatybilnej do będącej wciąż w fazie in statu nascendi, chociaż coraz pełniej ustrukturalizowanej rzeczywistości rynkowej.

Generalnie badane przedsiębiorstwa jak gdyby wzbrańały się z precyzowaniem swojej misji strategicznej, tj. dalekosiężnych celów, które zamierzają osiągnąć w przyszłości i tym samym przed identyfikowaniem swojego miejsca w przestrzeni gospodarczej, choćby tylko za pomocą dwu- (produkt/rynek) lub trójwymiarowej (konsumenci/funkcje/technologie) koncepcji swojego działania.

Jeśli nawet polskie przedsiębiorstwa generują tego typu koncepcje, to unikają raczej ich sformalizowania, uciekając jak gdyby przed braniem odpowiedzialności za ich realizację.

Z kolei w tych przypadkach, gdy strategia taka została sformułowana i nadano jej nawet postać sformalizowanego programu rozwoju, charakterystyczne jest tu kurczowe trzymanie się aktualnego status quo. Planowane przedsięwzięcia koncentrują się na modernizacjach technologicznych, doskonaleniu poziomu jakościowego wytwarzanych wyrobów lub usług, ewentualnie na zmianach w organizacji produkcji, abstrahując tym samym od założeń dotyczących rodzaju produktu, usługi zaspokajającej określone potrzeby klientów, technologii. Poniekąd ten brak założeń marketingowych sta-

nowiących przecież punkt wyjścia strategii działania w przyszłości, wynika z niepełnego przekonania, iż jest to absolutnie niezbędne w nowej rzeczywistości rynkowej. Nie bez znaczenia dla takiego stanu rzeczy pozostaje fakt braku odpowiednich specjalistów, którzy przy zastosowaniu standardowych technik byłiby w stanie w naszych warunkach, tj. przy relatywnie dużym marginesie niepewności wynikającej z niestabilności systemu finansowo-podatkowego, celnego, kursu walutowego i innych parametrów ekonomicznych, dokonać pogłębionych analiz i sformułować na ich podstawie sugestie, co do poziomu i struktury przyszłych potrzeb, ich zróżnicowania, kierunków rozwoju.

Istotną barierą zdecydowanie aktywnego podejścia do sprecyzowania swojej strategii działania jest odnoszący się do wielu przedsiębiorstw – stan entropii jeśli chodzi o przedmiot i zakres ich działania. Jest on m.in. skutkiem nawarstwiania się różnych działań i ich następstw z przeszłości.

Brak jasno sprofilowanego przedmiotu i zakresu działania często daleko idące jego rozproszenie jeszcze bardziej nasila potrzebę rozpoznania tendencji rozwojowych poszczególnych produktów, usług, możliwości rozbudowywania związanych z nimi rynków czy wreszcie tendencji technologicznych, które mogą przesądzać o zachowaniu przez nie konkurencyjności na rynku.

Kolejnym źródłem generującym zahamowania i bariery przed podejmowaniem aktywnych działań na rzecz formułowania strategii jest również świadomość istnienia luki techniczno-technologicznej, a właściwie ograniczonych możliwości jej przezwyciężania, albowiem uwarunkowane jest to głównie dostępem do środków kapitałowych. Te ostatnie stanowią podstawowe ograniczenie fazy urzeczywistniania strategii nawet wówczas, gdy wiąże się ona

z ewidentnie identyfikowaną potrzebą restrukturyzacji.

Tak więc na poniżej wymienione uwarunkowania:

▲ brak przekonania o nieuchronności zachowania odpowiedniej, wybiegającej w przyszłość perspektywy w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa,

▲ brak opanowania strony metodologicznej przygotowania strategii,

▲ brak odpowiednio przystosowanej do potrzeb zarządzania strategicznego bazy informacyjnej,

▲ wreszcie niestabilność systemu gospodarczego, co nie jest równoznaczne z immanentną gospodarcę rynkowej turbulencją otoczenia, ta ostatnia bowiem nie dotyczy z reguły fundamentów tego systemu, tj. rozwiązań systemu podatkowego, finansowego, celnego, itp. (gdy tymczasem w naszej gospodarce wciąż następują w tym obszarze przełomowe zmiany i zwroty) – które przesądzą o relatywnie niewielkim zaangażowaniu na rzecz budowania (w pełnym rozwinięciu) swojej strategii działania przez badane przedsiębiorstwa,

nakładają się jeszcze określone stereotypy działania, brak tradycji i doświadczeń w stosowaniu pełnego wachlarza narzędzi zarządzania strategicznego.

Na obecnym etapie do nich właśnie należą decyzje dywestycyjne. Większość polskich przedsiębiorstw strukturalizuje swoją strategię działania przede wszystkim za pomocą decyzji inwestycyjnych, tj. poprzez wprowadzenie nowych dodatkowych zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych w stan swojego posiadania (należy zauważyć, że w okresie transformacji pojęcie inwestycji nabrało szerszego wymiaru, obejmując także tzw. inwestycje finansowe, jakkolwiek mają one jeszcze marginesowe znaczenie w strukturze szeroko rozumianych inwestycji) nie dostrzegając, że rozwój, ekspansja możliwe

są także poprzez „ruch” w kierunku przeciwnym. To wiąże się z rezygnacją z dalszego angażowania środków inwestycyjnych w powiązaniu z już istniejącymi zasobami zorganizowanymi w określonego rodzaju produkcję czy świadczenie usług, bądź też wycofania się z prowadzenia określonych rodzajów działalności operacyjnej i tym samym „uwolnienia” zaangażowanego tam kapitału, a zarazem pojawienia się potencjalnej możliwości jego efektywniejszego zagospodarowania.

Należy podkreślić, że decyzje dywestycyjne nie stanowią alternatywy dla konieczności podejmowania decyzji inwestycyjnych; stanowią one raczej komplementarne dopełnienie mechanizmu dokonywania zmian, adoptowania się do nowych warunków funkcjonowania. Są one istotnym warunkiem harmonijnego rozwoju przedsiębiorstwa, traktowanego jako system dążący do zachowania równowagi dynamicznej. Ich nieuchronność znajduje swoje potwierdzenie w modelu cyklu życia techniki, technologii oraz cyklu życia produktu, który zarówno dla technologii, jak i dla produktu przewiduje fazę schyłkową. Nie wyklucza to w odniesieniu do konkretnych technologii czy produktów (usług) możliwości przedłużenia fazy dojrzałości np. poprzez innowacje modernizujące, bądź też niedopuszczenia do ujawnienia się fazy schyłkowej np. poprzez innowacje odnawiające. Jednakże generalnie zgodnie z koncepcją cyklu życia prędzej czy później następuje moment starzenia się danej techniki, technologii czy produktu.

Zgodnie z bilansem działań inżynierijno-marketingowych w całym cyklu życia technologii w momencie, gdy osiąga ona fazę schyłkową bezzasadna wydaje się dalsza koncentracja wysiłków zmierzających do „podtrzymywania” danej techniki. Raczej wskazane jest skupienie się na działaniach marketingowych, aby z tej już opanowanej technologii „wycisnąć” wszystkie możliwe do uzyskania efekty. Rozstrzygającymi w zaprzestaniu relatywnie kosztownych działań na rzecz utrzymania danej technologii i skoncentrowaniu się na szukaniu możliwości marketingowych pozwalających wyczerpać jej potencjał powinny być kryteria ekonomiczne. Z obserwacji pol-

skich przedsiębiorstw wynika, że nie tylko nie weryfikują one decyzji w tym obszarze z uwzględnieniem kryteriów ekonomicznych, ale przede wszystkim, jako podmioty procesów restrukturyzacji i sanacji gospodarki, nie radzą sobie z problemami rezygnacji czy wycofywania się z określonej produkcji, działalności.

Zapewne wynika to również z faktu, że w przeszłości, tj. w warunkach gospodarki niedoboru, polskie przedsiębiorstwa w zasadzie nie miały okazji dokonywać tego typu wyborów. Decyzje zaprzestania określonej produkcji i wycofania się z danej technologii wynikały z rozstrzygnięć centralnych władz gospodarczych, które swój wpływ urzeczywistniały albo poprzez bezpośrednie decyzje albo poprzez taki a nie inny rozdział środków inwestycyjnych; czasami decyzje te podejmowały organy administracji terenowej, sporadycznie wiązały się one z realizacją określonych założeń programów rozwojowych (np. zachowaniem czystości branżowej). W nielicznych przypadkach czynnikami determinującymi okazały się względy ochrony środowiska naturalnego.

Oczywiście w warunkach rynku producenta znikomy był tu także wpływ przesłanek rynkowych, głównie konkurencyjności związanej z odpowiednim poziomem jakościowym produktu, czy poziomem rozwiązań technicznych, funkcjonalności, itp.

Tymczasem skłonności i zdolności wykorzystania dywestycji jako instrumentu w ramach restrukturyzacji stanowią niejako warunek sine qua non ich innowacyjności, przedsiębiorczości.

Do tej pory przedsiębiorstwa wciąż jeszcze traktują nieuchronność podejmowania decyzji o dywestycji jako konieczność wymuszoną w sytuacji zagrożenia.

Rzadko traktują ją jako szansę, oczywiście związaną z ryzykiem, ale prowadzącą do osiągnięcia długookresowych celów, do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Brak umiejętności właściwego rozegrania „etapu końcowego” często skutkuje wobec niezdecydowania i wyczekiwania podejmowanymi pośpiesznie, niewłaściwymi działaniami (najczęściej sprowadzają się one do sprzedaży, zamknięcia produkcji, zakładu — a tym samym uniemożliwiają wy-

czerpanie możliwych jeszcze do osiągnięcia korzyści z zaistniałej sytuacji.

Decyzje dywestycyjne z uwagi na swoje znaczenie, chociażby w kształtowaniu zmian w strukturze finansowej przedsiębiorstwa, są istotnym elementem składowym strategii zakładającej odnowę, wzmocnienie, ekspansję przedsiębiorstwa czy też odmłodzenie technologii, bądź sprofilowanie asortymentu produkcji, itp. W ich wyniku może w określonym, tj. zaplanowanym, momencie czasowym nastąpić zwolnienie gotówki i innych zasobów, to z kolei może okazać się pomocne w zbilansowaniu wpływów i wydatków, zapewnieniu płynności finansowej, może też stanowić źródło pokrycia potrzeb związanych z realizacją atrakcyjnych inwestycji strategicznych.

Skuteczne wykorzystanie dywestycji jako instrumentu zarządzania strategicznego jest uwarunkowane (podobnie jak decyzje o inwestycjach), wielowymiarowym zbiorem różnego rodzaju czynników — począwszy od czynników zewnętrznych, np. odpowiednich założeń polityki przemysłowej tworzącej określone priorytety, w celu dokonania zmian strukturalnych w gospodarce poprzez czynniki inspirowane rozwojem technologii, rywalizacji na rynku, itp. — aż po czynniki o zdecydowanie kwalitatywnym charakterze, jak np. niechęć przyznania się producenta do niepowodzenia, bądź przywiązanie konsumenta do wyrobu.

Ponadto dla decyzji dywestycyjnej szczególnie istotny jest wybór momentu czasowego — przedwczesna redukcja danej produkcji związana z likwidacją nie splanowanych jeszcze urządzeń i instalacji oznaczać będzie bowiem dodatkowo obciążenie nowej technologii, majątku produkcyjnego, nie zrealizowaną amortyzacją. Jest to tzw. dylemat kanibalizmu, który w wymiarze produktowym sprowadza się do tego, że pojawiająca się na rynku innowacja produktowa odbiera nabywców (a więc i zyski) innemu produktowi, już istniejącemu na rynku.

Autorka — dr inż. jest pracownikiem naukowym Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.