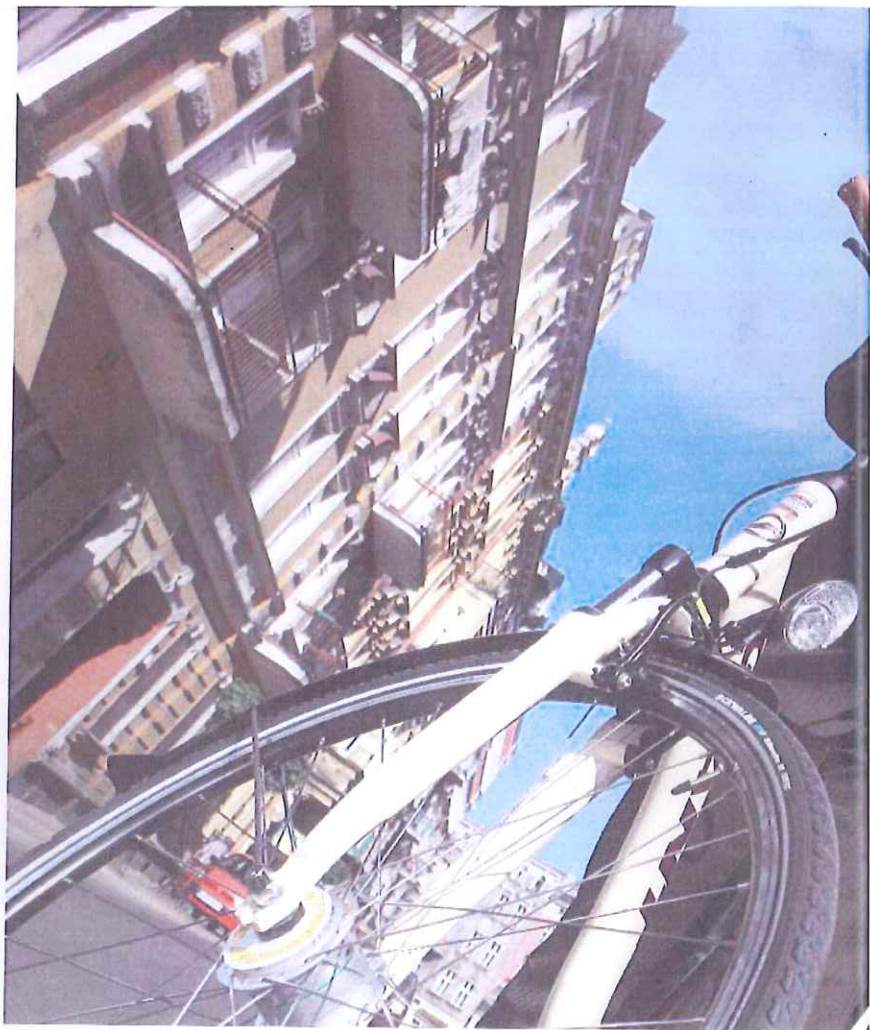


■ Gospodarczy krach to egzamin dla firm. Właśnie teraz odbywa się ostra selekcja między tymi, którzy chcą tylko przeczekać, a tymi, którzy mają własny pomysł na gorsze czasy. Inwestowanie w kryzysie to szansa, by wzmocnić swoją pozycję.



Sztuka zarządzania kryzysem

Niektóre przedsiębiorstwa decydują się obecnie na inwestycje, by wyjść z bessy wzmocnione i już na starcie wyprzedzić konkurencję w momencie poprawienia koniunktury. Inne inwestują, bo muszą, by utrzymać się na rynku. Są też takie, które rozpoczęły procesy jeszcze przed gospodarczym krachem. Kryzysowe zarządzanie daje możliwość weryfikacji uczestników rynkowego maratonu na tych, którzy patrzą krótkookresowo i tych (głównie z silnym zapleczem) mogących właśnie teraz przeprowadzić działania, niemożliwe w czasie dobrej koniunktury, a dające wyniki w perspektywie kilkuletniej.

■ Kogo nie stać na spowolnienie

– Inwestycje, które realizujemy obecnie w firmie, mają strategiczny charakter – mówi Mirosław Mierosławski, członek zarządu ABB sp. z o.o., dyrektor finansowy. – Takie przedsięwzięcia to wieloletni proces,

relatywnie odporny na zmiany w koniunkturze gospodarczej. Paradoksalnie, spadający popyt może stymulować przyspieszenie inwestycji, szczególnie tych, których efektem jest istotna redukcja kosztów.

W czerwcu ABB rozpocznie produkcję silników elektrycznych w nowej fabryce, w lipcu planuje początek budowy kolejnej fabryki, w której rok później będzie produkowana energoelektronika do syste-

mów zasilania urządzeń przemysłowych. Oba przedsięwzięcia zlokalizowane są w Łódzkiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej w Aleksandrowie Łódzkim. Koncern rozbudowuje także fabryki transformatorów w Łodzi.

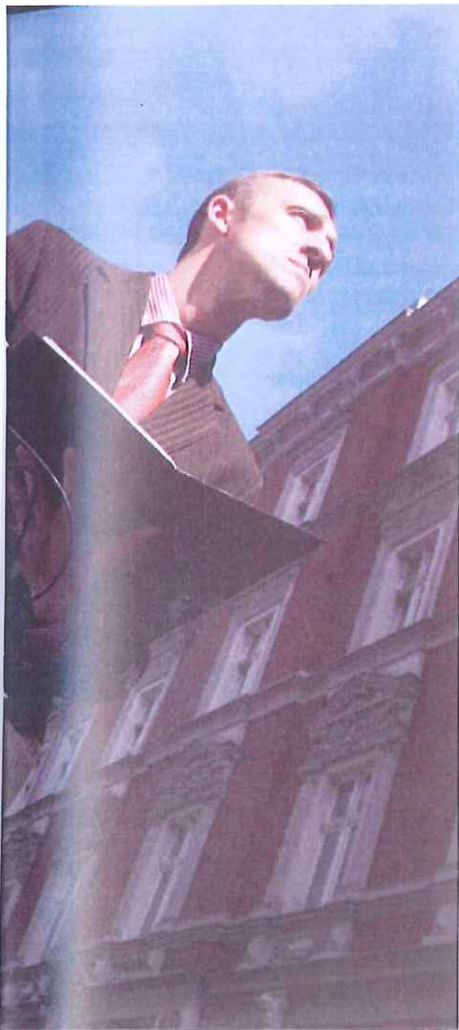
– Łącznie w latach 2008-10 wydamy na inwestycje ponad 300 milionów złotych – mówi Mierosławski. – Koncentrujemy się również na szukaniu nowych możliwości

ANDRZEJ MODZELEWSKI
RWE POLSKA

Ostrożnie i krytycznie

■ ■ Gdy świat zaciska pasa, każda firma krytycznym okiem patrzy na wewnętrzne procedury i efektywność swoich działań. Wszystkie decyzje w tym okresie powinny być jednak mocno przemyślane i podejmowane z uwzględnieniem specyfiki biznesu. Ale kryzys to także szanse, np. na zatrudnienie wykwalifikowanych pracowników. Energetyka, która jest szczególnie dotknięta przez brak kadry inżynierskiej, powinna z tej możliwości skorzystać.





ska. – Musimy patrzeć bardziej długodystansowo niż inne gałęzie przemysłu. Już dzisiaj planujemy, co będzie za 10, 20 lat, kiedy o dzisiejszym kryzysie nikt nie będzie pamiętał. A prognozy pokazują, że światowe zapotrzebowanie na energię do 2030 roku wzrośnie nawet o 50 proc., mimo że będziemy korzystali z niej bardziej efektywnie i obniży się również energochłonność gospodarki. Żeby zaspokoić zapotrzebowanie Polski na energię za 10 lat, trzeba inwestować już dzisiaj, bez względu na obecną sytuację na rynkach finansowych.

Zdaniem naszego rozmówcy, firmy, które muszą obecnie pozyskać finansowanie dla swoich projektów, nie są w dobrej sytuacji. Z reguły banki niechętnie przyznają kredyty. Dla branży energetycznej może to oznaczać spowolnienie inwestycji, tak potrzebnych w Polsce.

– Ale firmy z silnym zapleczem finansowym mają w czasach dekonjunktury szanse na rozpoczęcie ciekawych projektów inwestycyjnych – przekonuje Modzelewski. Jako przykład przedstawił RWE podaje swoje przedsiębiorstwo, które na początku roku ogłosiło plan zakupu holenderskiego przedsiębiorstwa energetycznego Essen za 9,3 mld euro. Finansowanie zapewni-

ło konsorcjum składające się z dziesięciu banków.

Kryzys daje również szansę na prze-wartościowanie dotychczasowych działań inwestycyjnych, wymusza elastyczne dostosowanie do zmieniającej się błyskawicznie sytuacji gospodarczej.

– Jeden z naszych klientów z powodu kryzysu wstrzymał budowę nowej fabryki, ale też postanowił przeznaczyć część zaplanowanych na ten cel środków na usługi informatyczne związane z porządkowaniem procesów biznesowych, ich usprawnianiem i lepszą kontrolą – mówi **Jarosław Jastrzębski**, dyr. pionu rozwiązań dla przedsiębiorstw ABG, GK Asseco. – Na takie działania często szkoda czasu w okresie prosperity.

Czas gospodarczego spowolnienia oznacza, że inwestuje się nie tylko mniej, ale inaczej. Utrudniony dostęp do środków finansowych sprawia, że liczy się każdą złotówkę. Niższe ceny i wyceny dają pole do popisu dla oszczędnych inwestorów.

W efekcie tej diety ci, którzy zdecydowali się na inwestowanie w kryzysie, mają szansę na uzyskanie swoistej renty po odbiciu konjunktury. Sparametryzowane w okresie bessy przedsięwzięcia okazują się bardzo efektywne, kiedy krzywa koniunktura za-

sprzedaży naszych produktów. Wewnątrz firmy podejmujemy szereg działań optymalizujących koszty, nie zaniehbując jednocześnie realizacji projektów strategicznych. Trudna sytuacja w gospodarce wymaga wysokich standardów w zakresie zarządzania kredytem kupieckim. W naszej firmie mamy wieloletnią praktykę w tym zakresie i kryzys nie wymaga istotnej zmiany modelu współpracy.

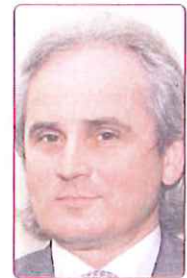
Na inwestycje w czasie gospodarczej bessy zdecydował się również koncern RWE, który w Polsce zamierza zainwestować 1,5 miliarda euro w niskoemisyjną elektrownię. Partnerem przedsięwzięcia jest Kompania Węglowa. Elektrownia o mocy 800 MW powstanie z wykorzystaniem rozwiązań technicznych, dzięki którym zredukowana zostanie emisja dwutlenku węgla do atmosfery. W połowie kwietnia firma rozpoczęła również pilotażowy projekt inwestycji w energetykę wiatrową. W Suwałkach stanęła pierwsza z 18 turbin RWE. Do 2015 roku zaplanowano budowę w Polsce 300 MW energii z tego źródła.

– Energetyki nie stać na kryzys – przekonuje **Andrzej Modzelewski**, dyrektor ds. rozwoju przedsiębiorstwa RWE Pol-

MIROSLAW MIEROSLAWSKI
ABB

Zobacz jasne strony

■ ■ Kryzysu nie wolno zmarować, szczególnie tak poważnego. Choć jest on naturalnym etapem cyklu gospodarczego i firma przygotowuje się do niego w okresie dobrej konjunktury gospodarczej, zawsze jesteśmy zaskoczeni i widzimy głównie jego negatywne aspekty. Dobrą stroną kryzysu jest większa gotowość firmy do poważnych zmian, na przykład realizacji projektów outsourcingowych. W kryzysie rośnie zaangażowanie pracowników, maleje ich rotacja, a dodatkowo łatwiej znaleźć dobre kadry na rynku. Działania, których należy się wystrzegać, to koncentracja na krótkookresowej redukcji kosztów i odchodzenie od realizacji strategii firmy.



JACEK SIWICKI
ENTERPRISE INVESTORS

Czas na porządki

■ ■ W okresie kryzysu można przeprowadzić wszystkie te działania restrukturyzacyjne, o których nawet nie wypada myśleć, a co dopiero mówić czy realizować, w czasie dobrej konjunktury: zamrozić wynagrodzenia, zredukować zatrudnienie, zrezygnować z działalności w obszarach czy na rynkach nie będących kluczowymi dla firmy, zmniejszyć budżet marketingowy czy wydatki na remonty. Generalnie zarządzanie w kryzysie oznacza skoncentrowanie się na rachunku przepływów pieniężnych i maksymalizowanie generowania gotówki zamiast zwyczajowej koncentracji na rachunku wyników.



JAROSŁAW JASTRZĘBSKI
 ABG, GK Asseco

Bądź elastyczny

■ ■ Kryzys bez wątpienia może być dobrym okresem do inwestycji w sektorze przemysłowym, a nawet być powinien. Firmy, które dostrzegły tę prawidłowość poznamy po ich pozycji rynkowej, gdy powróci dobra koniunktura. Jestem przekonany, że właśnie one staną się nowymi liderami w swoich branżach. Mamy kontakt z menedżerami, którzy nie poddają się psychozie strachu i nie popadają w marazm. Zamiast tego elastycznie reagują na zmiany w otoczeniu biznesowym.



PAWEŁ DŻURAK
 PRICEWATERHOUSECOOPERS

Zacznij od strategii

■ ■ Firmy muszą się zmieniać. To być albo nie być, a proces restrukturyzacji powinien być wpisany w logikę funkcjonowania przedsiębiorstwa. W czasie kryzysu z reguły w ruch idą decyzje o redukcji zatrudnienia, renegotjowaniu kontraktów zakupowych czy poprawie ściągalności należności. To przynosi szybko widoczne efekty, przede wszystkim w zakresie poprawy bieżących wyników finansowych, jednak nie daje gwarancji, że w dłuższej perspektywie przedsiębiorstwo przetrwa oraz że będzie tworzyło wartość dla właścicieli. Aby w procesie restrukturyzacji nie doprowadzić jedynie do bieżącej poprawy, przy jednoczesnym zniszczeniu konkurencyjności w dłuższej perspektywie, należy zacząć od weryfikacji strategii.



► czynna rosnąć. Przewaga nad konkurencją, która dopiero zaczyna myśleć o inwestycjach, jest oczywista. Warunek powodzenia to, rzecz jasna, dostęp do środków finansowych i odwaga pójścia pod prąd.

Restrukturyzacja pod prężeniem

Jacek Siwicki, prezes zarządu Enterprise Investors, uważa, że czas gorszej koniunktury może być bardzo dobrym okresem na podejmowanie inwestycji w sektorze przemysłowym. – Choćby dlatego, że oczekiwania sprzedających co do wyceny są korygowane w dół wraz z pogarszającą się sytuacją gospodarczą – mówi prezes Siwicki.

Właśnie w okresie gospodarczego dolka dla funduszu private equity, podejmującego decyzję inwestycyjną na okres kilkuletni, wzrasta szansa na bardziej zyskowe wyjście z inwestycji, kiedy dobra koniunktura powróci. Prezes Siwicki przestrzega jednocześnie przed wrzucaniem do jednego, kryzysowego worka zbyt wielu branż, co czynią ostatnio niektórzy analitycy.

– Wszyscy eksperci zgodnie twierdzą, że AGD powinno znacząco ucierpieć w okresie kryzysu – podaje przykład prezes Enterprise Investors. – Tymczasem znany mi

z pierwszej ręki Zelman, gdzie jesteśmy posiadaczem 49 proc. akcji, zdołał zwiększyć sprzedaż na rynku krajowym w I kw. 2009 r. o 14 proc. w porównaniu z I kw. 2008 r., kiedy niewiele było jeszcze objawów kryzysu w Polsce! Jest to najlepszy dowód na to, że inwestor musi się kierować wnikliwą analizą konkretnego przypadku zamiast tego, co „powszechnie wiadomo”.

Okres gospodarczej bessy to doskonały czas na przeprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie, o których w czasie lepszej koniunktury nawet nie można było myśleć. Firma nie zmieniająca się to firma martwa, a dla osób zarządzających kryzys to tylko kolejny etap rozwoju.

Zarządzający w czasie kryzysu podejmują przeważnie działania zmierzające do jak najszybszej poprawy efektywności kosztowej oraz podniesienia dyscypliny finansowej – uważa Paweł Dżurak, dyrektor w PricewaterhouseCoopers. – Właśnie teraz łatwiej jest podjąć decyzję o redukcji zatrudnienia, renegotjowaniu kontraktów zakupowych czy poprawie ściągalności należności.

W czasie kryzysu następuje także weryfikacja klientów, pogarszająca się koniunktura bezlitośnie wskazuje bowiem

tych, którzy reprezentują segmenty niskomargowe i pogrążają firmy borykające się z problemami finansowymi. Natomiast najbardziej atrakcyjni potencjalni klienci zaostrzają oczekiwania, których często firma nie może spełnić z powodu ograniczeń w strukturze organizacyjnej albo braków w portfelu produktowym.

– Wyjście naprzeciw tym oczekiwaniom wiąże się z koniecznością zmiany całej struktury organizacyjnej – przekonuje Paweł Dżurak. Jako przykład podaje wprowadzenie dywizji produktowych, gdy przedsiębiorstwo zamierza się skupić na kilku wybranych segmentach i obsługiwać je w pełnym zakresie, zmiany procesów, polegające np. na nowym podejściu do klientów kluczowych, obsługi posprzedażowej, polityki cenowej, pozycji w łańcuchu wartości, partnerów strategicznych, filozofii zarządzania firmą.

– Wyjście od weryfikacji strategii w procesie restrukturyzacji umożliwia przedsiębiorstwu wyznaczenie kierunku, w którym mogą podążać działania optymalizujące – przekonuje przedstawiciel PricewaterhouseCoopers. – Szczególnie te dające krótkookresowe korzyści (np. zmniejszenie kosztów) bez uszczerbku dla konkurencyjności firmy. Co więcej, ten sposób działania umożliwia wskazanie obszarów, gdzie dodatkowe środki przedsiębiorstwo powinno przeznaczyć.

Pułapką w kryzysowym zarządzaniu może się okazać cięcie kosztów tam, gdzie oznacza to krótkoterminowe oszczędności i odłożone w czasie długoterminowe straty. Klasycznym przykładem, na który wskazuje Jacek Siwicki, są w firmie produkcyjnej wydatki na badania i rozwój. Łatwo jest je ograniczyć, zazwyczaj nie stanowią one istotnej pozycji gotówkowej, ale w średnim i dłuższym okresie taka decyzja będzie miała fatalne skutki. Dlatego największym wyzwaniem dla menedżerów zarządzających w kryzysie staje się zidentyfikowanie wydatków na projekty strategiczne, których nie można ograniczyć, ponieważ staną się one dźwignią wzrostu w momencie powrotu koniunktury.

Hossa na przejęcia

Kryzys weryfikuje również podmioty działające w poszczególnych gałęziach przemysłu. Z gospodarczej zawieruchy zwycięsko wychodzą ci, którzy potrafili wykorzystać słabości konkurentów. Gorsza koniunktura to bowiem okres przejęć, w którym zyskują przedsiębiorstwa o stabilnej pozycji w danej branży oraz

AGATA FORYSIAK
DORADZTWO GOSPODARZE DGA

Nie działaj na oko

■ Działania, których nie należy podejmować w okresie spowolnienia, to działania pochopne, nie poprzedzone szczegółową analizą finansową i strategiczną. Nie mając wiedzy na temat tego, jakie skutki dla płynności będzie miała dana decyzja, nie można jej rekomendować. Działania „na oko” nie są dobrym rozwiązaniem, a szczególnie w dobie kryzysu wszystkie decyzje muszą być przemyślane i skonsultowane. Według statystyk (badania BZ WBK) dotyczących firm, które korzystają z usług doradczych, tylko 39 proc. przedsiębiorstw nie notowanych na giełdzie korzysta z doradcy, jeśli chodzi natomiast o firmy publiczne, to odsetek ten wynosi 61 proc.



o odpowiednio wysokich zasobach środków własnych.

– Do atrakcyjnych sektorów w tym obszarze zalicza się między innymi banki, pośrednictwo finansowe, energetykę oraz sektor spożywczy – wylicza Agata Forysiak, starszy konsultant w departamencie doradztwa biznesowego Doradztwo Gospodarcze DGA SA.

Właśnie w sytuacjach kryzysowych firmy są bardziej skłonne do podejmowania

odważnych decyzji. Nasza rozmówczyni wskazuje na transakcje M&A jako najlepszy przykład takiego podejścia.

– Banki zaostrzyły procedury, z giełdy trudno jest pozyskać kapitał, dlatego też część firm zaczyna mieć kłopoty z płynnością i zmuszona jest do sprzedaży składników majątku bądź do połączenia się z innym podmiotem – wyjaśnia Agata Forysiak. Według niej, przy tego typu transakcjach należy zwrócić uwagę na możliwość uży-

skania synergii nie tylko produktowych, ale przede wszystkim kosztowych, co w czasach kryzysu jest jedną z najistotniejszych spraw. Dotychczas transakcje M&A były traktowane głównie jako poszerzenie rynków sprzedaży, teraz obserwujemy tendencję opierającą się na uzyskaniu oszczędności poprzez negocjowanie stawek z dostawcami (efekt skali, koszty marketingu itd.). W Europie aż 36 proc. firm planuje przejęcie innego podmiotu w ciągu najbliższych trzech lat (głównie z myślą o ekspansji na nowe rynki).

– W Polsce odsetek firm zainteresowanych M&A wynosi aż 60 proc. – wskazuje Agata Forysiak. – Co ważne, analizując rynek, warto szukać takich firm, które mają problemy z bieżącym finansowaniem, ale posiadają swoich stałych klientów, ugruntowaną pozycję na rynku i rozpoznawalną markę.

Oczywiście przejęć w kryzysie dokonują głównie ci, którzy posiadają na ten cel środki własne, trudno bowiem pozyskać finansowanie zewnętrzne.

✶ JAROSŁAW MASŁAHER

✶ PIOTR WAHIOREK / ŻELAZNA STUDIO,
ANDRZEJWAWOK.COM, MATERIAŁY PRASOWE

Leasing



Promocja dotyczy maszyn do obróbki metali, dla przetwórstwa tworzyw sztucznych i przemysłu drzewnego oraz poligrafii. Szczegóły u doradców leasingowych oraz na stronie internetowej i pod numerem infolinii.



LEKKIE MIESIĄCE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Korzystając z promocji Millennium Leasing przez pierwsze 3 miesiące zapłacisz niższe raty leasingowe. Dzięki temu, pozostałe środki finansowe pozwolą Ci efektywniej wykorzystać okazje biznesowe. Teraz pozostaje już tylko szukać nowych zleceń.

Millennium leasing

Na partnerskich zasadach

www.millenniumleasing.pl

0 801 68 11 88