

Henryk CHROSZCZ, Andrzej JANCZUKIEWICZ  
Politechnika Śląska, Gliwice

## KONCEPCJA STRATEGII ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA GÓRNICZEGO W ZMIENIAJĄCYM SIĘ OTOCZENIU

**Streszczenie.** Artykuł porusza kwestię wyboru optymalnej strategii rozwoju dla przedsiębiorstwa górniczego działającego w warunkach zmian otoczenia. Na wstępie dokonano przeglądu aktualnie stosowanych strategii rozwoju przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, a następnie zaproponowano koncepcję strategii docelowej, jaka powinna być wdrożona – zdaniem autorów – w polskim górnictwie węgla kamiennego.

## CONCEPT OF THE STRATEGY OF THE MINING COMPANY DEVELOPMENT IN THE CHANGING ENVIRONMENT

**Summary.** In the paper it has been presented the issue of the optimal strategy choice for the mining company development that operates in the changing environment. First the review of applied strategies of companies development in market economy has been presented, then the concept of ultimate strategy has been offered, which, in authors' view, should be implemented in Polish coal mining.

### 1. Wprowadzenie

W obecnych uwarunkowaniach gospodarczych, przedsiębiorstwa, aby uzyskać przewagę konkurencyjną, muszą stosować różnego rodzaju strategię rozwoju. Sytuację taką wymusza ciągle zmieniające się otoczenie (zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne). Burzliwe zmiany otoczenia wymuszają na przedsiębiorstwie odpowiednie reakcje w kierunku polepszenia jego pozycji konkurencyjnej. Powoduje to jego rozwój i możliwość przetrwania na rynku. Sytuacja ta dotyczy również sektora wydobywczego. Właśnie sektor wydobywczy ze swoją specyfiką, sezonowością zapotrzebowania na swoje produkty, warunkami geologiczno-górnictwymi oraz

częstymi zmianami cen na rynkach światowych, winien stosować strategie przyczyniające się do jego rozwoju i w ten sposób rekompensować niekorzystne wpływy otoczenia [3].

## 2. Zmienność otoczenia

Otoczenie zmieniające się, zwane także turbulentnym (burzliwym), stwarza niemożliwe, bądź bardzo trudne do przewidzenia zagrożenia – zarówno w sferze ekonomicznej, jak i pozostałych sferach mających wpływ na organizację. Dotyczy więc ono zarówno otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Przedsiębiorstwo, działając w określonym otoczeniu znajduje się pod jego wpływem. Jednocześnie występuje tu sprzężenie zwrotne, tzn., że również otoczenie jest pod wpływem przedsiębiorstwa. Skala wzajemnych zależności jest uzależniona od potencjału przedsiębiorstwa i od otoczenia. Inny bowiem będzie wpływ otoczenia lokalnego na przedsiębiorstwo o charakterze globalnym, a inny zaś na przedsiębiorstwo rodzinne.

Otoczenie wewnętrzne to otoczenie będące częścią składową danej organizacji. Składa się na nie kultura organizacji, technologia, park maszynowy, finanse, zasoby ludzkie. W przypadku sektora wydobywczego – także warunki geologiczno-górnictwa.

Otoczenie zewnętrzne, to otoczenie, w którym organizacja spotyka zarówno swoich konkurentów, jak i odbiorców. W skład tego otoczenia wchodzi: dostawcy, odbiorcy, konkurenci, uwarunkowania społeczno-polityczne, prawne, ekonomiczne i międzynarodowe.

W sensie ekonomicznym otoczenie odnosi się do systemu gospodarczego, w którym działa, tj. popytu, podaży, inflacji, oprocentowania lokat i kredytów. Natomiast w sensie społeczno-politycznym i prawnym – do zwyczajów, cech i wartości danego społeczeństwa, wymagań i gustów konsumentów, a także do regulacji działalności gospodarczej, stosunków pomiędzy gospodarką a państwem. Sens międzynarodowy, to udział przedsiębiorstwa w rynkach innych krajów oraz wpływ przedsiębiorstw zagranicznych na nie.

Otoczenie przedsiębiorstwa przy obecnej strukturze gospodarczej charakteryzuje duża złożoność, dynamika i znaczny poziom ryzyka. Nie jest możliwe, a co najważniejsze, nie jest konieczne analizowanie wszystkich czynników i procesów. Analiza i ocena skupia się głównie na tych, które związane są z możliwościami rozwoju oraz z zagrożeniami. Dotyczy ona przyszłości i ma być podstawą do sformułowania strategii rozwoju.

Analizując otoczenie, skupiamy się zarówno na odbiorcach (skala i tempo zmian popytu, segmentacja rynku, wrażliwość cenowa), dostawcach (struktura, udział w rynku), jak i na

konkurencji. Tworzą oni tzw. otoczenie rynkowe. Analiza otoczenia technologicznego to analiza technologii dostępnych obecnie i w przyszłości oraz analiza dostaw tychże technologii. Analizuje się także otoczenie ekonomiczne poprzez analizę stóp procentowych oraz zasad ich określania, analizę polityki podatkowej, celnej, kursowej i przemysłowej państwa.

### 3. Strategie rozwoju przedsiębiorstwa

Wybór odpowiedniej strategii rozwoju przez przedsiębiorstwo jest jednym z kluczowych czynników jego przetrwania na rynku. Wybór ten powinien być poprzedzony określeniem, czy przedsiębiorstwo będzie się koncentrować tylko na jednej działalności (specjalizacja), czy też na kilku (dywersyfikacja). Następnie w strategii należy określić kierunki oraz zakres wzrostu i rozwoju firmy. Przedsiębiorstwa specjalistyczne skupiają się w swej strategii na działaniach dotyczących rozwoju produktu, rynku oraz na działaniach konkurencyjnych.

W przypadku przedsiębiorstw zdywersyfikowanych strategia rozwoju skupi się na określeniu [6]:

- działalności, które firma będzie realizować i rozdziału zasobów organizacji między te działalności,
- rynków, na których firma będzie operować,
- koncepcji działań konkurencyjnych.

Wybór odpowiedniej strategii należy do przedsiębiorstwa, gdyż różnorodność działalności powoduje, iż nie można zastosować uniwersalnego, jednakowego modelu strategii dla różnych przedsiębiorstw. Wyznaczono natomiast ogólne ich modele. I tak np. H. I. Ansoff [1] uważał, że punktem wyjścia powinny być produkty oraz towarzyszące im warunki rynkowe. Według niego istnieją cztery tzw. *wektory wzrostu*:

- penetracja rynku – brak istotnych zmian produktu, poszukiwanie nowych odbiorców w ramach obecnego segmentu rynku,
- rozwój rynku – wejście z obecnym produktem w nowe segmenty rynku,
- rozwój produktu – zaoferowanie dotychczasowym grupom odbiorców produktów o nowych cechach użytkowych,
- dywersyfikacja – odchodzenie od obecnie stosowanych przez przedsiębiorstwo technologii produkcji, jak i od obecnych rynków.

Dzięki tym wektorom przedsiębiorstwo może rozwijać się poprzez ekspansję (technologiczną lub rynkową), albo poprzez dywersyfikację. Rozwój technologiczny odbywa się poprzez modernizację obecnej technologii lub wprowadzenie całkowicie nowej. Modernizacja, choć mniej kosztowna, ma jednak swoje wady. Główną jest to, iż powstałe produkty nigdy nie będą rynkowymi nowościami. Pozwala ona jednak na szybkie uzyskanie pozytywnych efektów. Całkowita zmiana technologii jest bardzo kosztowna i ryzykowna, prowadzi jednak do uzyskania produktów innowacyjnych, a co za tym idzie, powoduje uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Natomiast ekspansja rynkowa to umacnianie dotychczasowej pozycji na rynku oraz wejście na nowe rynki. Dywersyfikacja – to skierowanie zainteresowania przedsiębiorstwa na działalność różnorodną, dzięki czemu mamy możliwość utrzymania produktów w różnym stadium rozwoju, a w razie kłopotów wspierania jednych kosztem drugich, czy wręcz wymuszania pozycji dominującej poprzez dumping.

Zupełnie inne podejście prezentuje natomiast M. Porter [7]. Strategia według Portera to strategia, która za punkt wyjścia przyjmuje analizę konkurencyjną, będącą oceną prawdopodobnych strategii realizowanych przez konkurentów. Najważniejsze jest więc zdefiniowanie celu, którego osiągnięcie uwarunkowane jest z jednej strony własnym potencjałem, z drugiej zaś strukturą rynku. Dzięki takiemu podejściu sformułował on następujące strategie:

- przywództwa kosztowego – polega na uzyskaniu przez przedsiębiorstwo niższych od konkurencji kosztów całkowitych; wprowadzenie jej wiąże się z wysokimi nakładami związanymi z zakupem nowych urządzeń, wykorzystaniem dotychczasowego doświadczenia, wprowadzeniem kontroli kosztów,
- dyferencjacji (zróżnicowania) – polega na odróżnianiu się przedsiębiorstwa w oczach odbiorców i może bazować na produkcie, systemie sprzedaży i obsłudze; wymagane jest tu poniesienie dodatkowych kosztów, lecz rekompensowane jest to wyższą niż u konkurencji ceną,
- koncentracji na jednym rynku – polega na całkowitym skupieniu się przedsiębiorstwa na określonej grupie nabywców, produktów lub określonym rynku i poprzez dobrą obsługę uzyskanie przewagi konkurencyjnej; powoduje to wolniejszy, lecz stabilny wzrost, natomiast w przypadku nastania dekonjunktury czyni działalność bardziej ryzykowną.

Strategie rozwoju, jeśli są stosowane przez przedsiębiorstwo, świadczą o jego ekspansywnej polityce. Przykładem tego jest zdobywanie nowych rynków zbytu, dywersyfikacja oraz wzrost nakładów inwestycyjnych. Ważnym elementem jest także

odpowiednia polityka w zakresie zmian organizacyjnych (zmiany struktury własności) oraz zmian strukturalnych (tworzenie koncernów, fuzje i przejęcia). Właśnie podział strategii ze względu na kierunek ekspansji oraz zakres działalności przedstawili Ch. Hill i G. Johnes. Uważali oni bowiem, iż strategia poprzez zarządzanie wzrostem i rozwojem winna maksymalizować zysk w długim czasie, określać rynki oraz kierunki ekspansji. W związku z tym dokonali podziału strategii na następujące elementy [4]:

- koncentracja na jednej działalności (ekspansja pozioma),
- integracja pionowa (ekspansja pionowa),
- dywersyfikacja na nowe rodzaje działalności.

*Koncentracja na jednej działalności* to ścisła specjalizacja przedsiębiorstwa w zakresie jednego produktu lub jego asortymentu, dzięki czemu działa ono na jednym rynku lub nawet tylko na jednym jego segmencie. Jej pozytywnymi efektami są: możliwość uzyskania przywództwa kosztowego oraz widocznego efektu dyferencjacji uzyskiwanego w obszarach jakości, sprzedaży i serwisu. Do zagrożeń należy zliczyć m.in. [6] ograniczenie tempa wzrostu, ograniczone bezpieczeństwo finansowe, niepełne wykorzystanie zasobów.

Przedsiębiorstwo wyspecjalizowane, jak już wspomniano, ma ograniczone tempo wzrostu. Podstawową metodą jest tu wchodzenie na nowe rynki zbytu w sensie geograficznym. Wejście takie poprzedzone jest uzyskaniem odpowiedzi, czy dotychczasowy rynek wyczerpał już możliwości wzrostu?

*Integracja pionowa* polega na koncentracji wokół przedsiębiorstwa odbiorców oraz dostawców. Handel pomiędzy niezależnymi jednostkami jest najluźniejszą formą integracji. Powiązanie występuje tutaj tylko poprzez rynek. Wyższym natomiast stopniem są umowy wieloletnie, zarówno krótko-, jak i długoterminowe. Z kolei tzw. quasi-integracja pionowa jest formą pośrednią, będącą często etapem wstępnym do wystąpienia integracji pionowej całkowitej, czyli włączenia odbiorcy lub dostawcy do danego przedsiębiorstwa. Quasi-integracja odbywa się często poprzez zakup pakietu akcji, udzielenie gwarancji kredytowych i poręczeń, wyłączenie dostaw, wspólne prace badawcze.

Przedsiębiorstwo skupiające jednostki organizacyjne, które realizują pełen cykl, od pozyskania surowców, aż po handel i serwis, jest zintegrowane w stopniu najwyższym. Może ono realizować dostawy całkowicie we własnym zakresie lub część z nich kupując od niepowiązanych z nim dostawców. Tak więc integrację pionową charakteryzują:

- stopień integracji (dotyczy wszystkich faz lub tylko niektórych),
- zakres integracji (pełna lub częściowa).

Przedsiębiorstwa stosujące strategie rozwoju poprzez integrację pionową obniżają koszty produkcji, mają niższe koszty transakcyjne, zapewniają sobie pewność dostaw, podnoszą jakość wytwarzanych wyrobów, poprzez skuteczniejszą kontrolę jakości, oraz skuteczniej chronią swoje tajemnice przed konkurencją. Uzyskują dzięki temu możliwość walki z konkurencją za pomocą przywództwa kosztowego i dyferencjacji.

*Dywersyfikacja* polega na zróżnicowaniu produkcji i usług z równoczesnym zróżnicowaniem rynków zbytu. Rynki zbytu są w tym przypadku niezależne, dzięki czemu ograniczone jest ryzyko związane ze spadkiem popytu na jednym z nich. Celem dywersyfikacji przedsiębiorstw jest [6]:

- stworzenie lepszych warunków wzrostu,
- lepsze wykorzystanie zasobów i poprawa warunków ekonomicznych,
- zwiększenie bezpieczeństwa finansowego.

Klasyfikację dywersyfikacji wprowadził H. I. Ansoff [2] dzieląc ją na:

- dywersyfikację horyzontalną – polegającą na wzroście asortymentu produktów należących do tego samego przemysłu i sprzedawanych na podobnych rynkach poprzez dotychczasową sieć sprzedaży,
- dywersyfikację wertykalną – polegającą na wyjściu przedsiębiorstwa poza dotychczasowe fazy procesu produkcyjnego lub wejściu w nowe rodzaje przemysłu,
- dywersyfikację koncentryczną – polegającą na opanowaniu przemysłów pokrewnych pod względem rynku, badań czy technologii,
- dywersyfikację konglomeratową – polegającą na opanowaniu zupełnie odmiennych technologicznie i rynkowo przemysłów lub rozpoczęciu działalności pozaprzemysłowej.

Pozytywnym efektem dywersyfikacji jest wzrost siły konkurencyjnej, uzyskanie efektu synergii, zmniejszenie ryzyka dzięki działalności na zróżnicowanych rynkach, elastyczność w przypadku zmian następujących w otoczeniu oraz wzrost potencjału rozwojowego. Efektami negatywnymi natomiast są: utrata specjalizacji, zmniejszenie efektu skali, problemy związane z zarządzaniem strukturą niejednorodną.

#### **4. Strategie rozwoju dla przedsiębiorstw górniczych**

Obecnie większość przedsiębiorstw górniczych w swych działaniach koncentruje się na jednej działalności, a mianowicie na wydobyciu kopaliny i jej późniejszym wzbogaceniu.

Można więc stwierdzić, że stosują one strategię koncentracji, skupiając wszystkie swoje siły na osiągnięciu jednego celu. Uzyskują dzięki temu wysoki stopień specjalizacji, co nie pozostaje bez wpływu na koszty i jakość produkcji. Koncentracja ma jednak, co zostało już wspomniane, swoje wady. Przedsiębiorstwa są bowiem uzależnione w znaczącym stopniu od koniunktury panującej na rynku, mają także ograniczone tempo wzrostu.

Aktualnie, dzięki wysokim cenom węgla na rynkach światowych, przedsiębiorstwa górnicze uzyskują dodatnie wyniki finansowe. Nie pozostaje to bez wpływu na ich strategię rozwojową, o czym mogą świadczyć planowane inwestycje. Inwestycje te koncentrują się jednak tylko na przedsięwzięciach związanych z wydobywaniem i są one kontynuacją strategii rozwoju poprzez koncentrację. Pozwoli to zwiększyć wydobycie węgla najbardziej poszukiwanych na rynku, tj. głównie koksujących, a co za tym idzie – maksymalizować zysk.

Inną metodą zapewnienia sobie bezpieczeństwa przez kopalnie jest strategia integracji pionowej. W tym przypadku chodzi o połączenie kopalni (producenta węgla energetycznych) z elektrownią lub kopalni (producenta węgla koksujących) z koksownią, jako głównych odbiorców jej produktów. Integracja pionowa powoduje jednak spadek efektywności dostawcy, gdyż mając nienaruszalną pewność odbioru swoich produktów nie jest on już w takim stopniu zainteresowany dalszymi postęпами w tej dziedzinie. Integracja pionowa byłaby dobrym rozwiązaniem dla kopalń, gwarantując im bezpieczeństwo na wypadek wahań popytu, czego przykład daje Południowy Koncern Energetyczny.

Strategią rozwoju, możliwą do zastosowania w górnictwie węglowym, prawdopodobnie najlepszą, jest dywersyfikacja, zarówno produktowa, jak i rynkowa. Coraz trudniejsze warunki geologiczno-górniczne, nieunikniony wzrost kosztów, zwłaszcza produkcji, coraz ostrzejsze regulacje dotyczące ochrony środowiska i konkurencja międzynarodowa powodują, iż możliwość dalszego funkcjonowania tego przemysłu w dotychczasowej formie staje się problematyczna.

Dywersyfikacja przedsiębiorstw górniczych powinna przebiegać w sposób płynny i elastyczny. To znaczy, od fazy horyzontalnej, w której następuje wzrost asortymentu produkcji różnych sortymentów, klas i typów węgla, poprzez dywersyfikację wertykalną, czyli wyjście kopalń poza dotychczasowe fazy procesu produkcyjnego, dywersyfikację koncentryczną umożliwiającą opanowanie przemysłów pokrewnych, aż po dywersyfikację konglomeratową, dzięki czemu opanowane zostaną odmienne przemysły oraz usługi. Właśnie taka struktura, tj. konglomerat, powinna być docelowa dla polskiego górnictwa.

Konglomerat skupiający przedsiębiorstwa działające w różnych branżach pozwala na ich stabilny rozwój. Przedsiębiorstwa uniezależniają się w ten sposób od ewentualnych wahań

zapotrzebowania na rynku. Spadek relacji podaźowo-popytowej na jednym rynku powoduje często ich wzrost na innym. Wówczas przedsiębiorstwa należące do konglomeratu, ale działające w innych branżach mogą wesprzeć te, które akurat przeżywają kłopoty. Wsparcie może dotyczyć także innych obszarów. Przedsiębiorstwa takie mogą skuteczniej walczyć z konkurencją, prowadząc tzw. wojny cenowe, wiedzą one bowiem, że dysponują nie tylko kapitałem własnym, ale często mają do dyspozycji zasoby całego konglomeratu.

Zarządzanie konglomeratem nie jest proste, gdyż skupia przedsiębiorstwa o różnej specyfice, różnych celach i potencjale. Doświadczenia zachodnie, np. Ruhrkohle AG w RFN, przemawiają jednak za takim modelem.

## 5. Wnioski

Rozwój przedsiębiorstwa, stanowiący podstawowy czynnik jego przetrwania na rynku, zależy od wielu składowych, w tym od otoczenia. Wpływ otoczenia oraz decyzje podejmowane przez zarządy przedsiębiorstw decydują o wyborze odpowiedniej strategii rozwoju. Wybierając spośród trzech głównych, tj. koncentracji, integracji pionowej i dywersyfikacji można dostosować model funkcjonowania firmy do warunków obecnych i w przewidywalnym okresie do przyszłych warunków jej działalności.

Wpływ na wybór strategii rozwoju ma także analiza poczynąń konkurencji. Należy więc wnikliwie śledzić jej działania, aby w odpowiednim momencie móc wykorzystać jej potknięcia lub też zminimalizować ewentualne straty. Obserwacja konkurencji w przypadku polskiego górnictwa to nie tylko skupienie uwagi na krajowych przedsiębiorstwach wydobywczych oraz dostawcach zagranicznych. Przedsiębiorstwa wydobywcze winny wnikliwie obserwować poczynania przedsiębiorstw dostarczających inne paliwa energetyczne (takie jak gaz ziemny i olej opałowy) oraz dostarczycieli energii z tzw. źródeł odnawialnych. Należy sobie zdać sprawę, iż w dłuższej perspektywie nie jest przesądzone, że znaczna część uzyskiwanej w Polsce energii będzie pochodzić właśnie z tych źródeł [5].

## LITERATURA

1. Ansoff H. I.: Strategies of Diversification . "Harvard Business Review" 1957, t. 35.



2. Ansoff H. I.: Corporate Strategy, An Analitic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill Book Comp., New York 1965 .
3. Chroszcz H.: Koncepcja funkcjonowania spółki węglowej w otoczeniu reaktywnym. Materiały VIII Międzynarodowej Konferencji z cyklu „Aktualia i perspektywy gospodarki surowcami mineralnymi”. Jurata, październik 1998 r., PAN, Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią. Sympozja i Konferencje nr 35.
4. Hill Ch., Johnes G.: Strategic Management. Houghton Mifflin Comp., Boston 1992 .
5. Karbownik A., Chroszcz H.: Transformation of hard coal mining under conditions of Poland's transfer to market economy with consideration of the energy security of the state. Materiały XVI Światowego Kongresu Górniczego (16<sup>th</sup> World Mining Congress). Sofia, wrzesień 1994 r.
6. Pierścionek Z.: Strategie rozwoju firmy. Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2001 r.
7. Porter M.: Competitive Strategy. The Free Press, New York 1980 .

Recenzent: Prof. zw. dr hab. inż. Roman Magda