

Jerzy MIESZANIEC

Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków

OCENA ZNACZENIA ZASOBÓW DLA UZYSKANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA GÓRNICZE

Streszczenie. W artykule zaprezentowano zasady oceny strategicznego znaczenia zasobów przedsiębiorstwa zgodnie z modelem VRIO, uznającym za najważniejsze wskaźniki tej oceny: wartość, rzadkość, imitowalność i zorganizowanie zasobów. Następnie, nawiązując do panującej obecnie koniunktury na węgiel kamienny, podjęto próbę oceny, zgodnie z przedstawionymi zasadami, strategicznego znaczenia prowadzonych obecnie i planowanych w przyszłości inwestycji przedsiębiorstw górniczych.

EVALUATION OF RESOURCES IMPORTANCE FOR GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE BY MINING ENTERPRISES

Summary. It present principles of evaluations of strategic importance of enterprises resources in article according to model VRIO, these evaluations regard as most important indicators value, rareness, imitability and organization of resources. Next, refer to present situation in hard coal market, author tries to evaluate, according to these principles of strategic importance, investment of mining enterprise led presently and planned in future.

1. Wprowadzenie

Rok 2005 był trzecim z kolei rokiem, w którym górnictwo węgla kamiennego uzyskało dodatni wynik finansowy netto (1 223,6 mln zł). Niestety, trzeba zauważyć, że wynik ten był gorszy niż w 2004 r. (o 1 371,0 mln zł). Sprzedaż węgla kamiennego w 2005 r. obniżyła się w porównaniu do 2004 r. o 4 594,0 tys. ton, osiągając poziom 94 257,1 tys. ton. Złożył się na to spadek eksportu o 6 % i sprzedaży na rynek krajowy o 4,3 % [8]

Według ostatnich danych, w ciągu pierwszych trzech miesięcy 2006 roku przychody polskiego górnictwa wyniosły niespełna 4,79 miliarda złotych i w porównaniu do tego

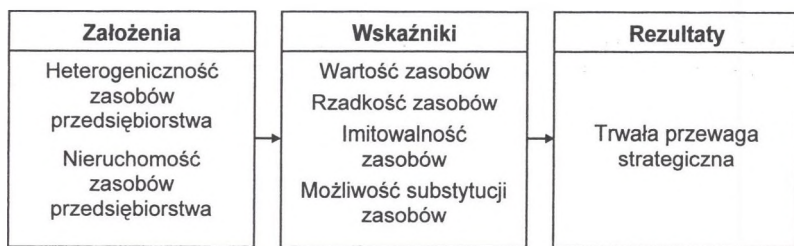
samego okresu ubiegłego roku spadły o ponad 300 milionów złotych. Średnia cena zbytu spadła z 202,17 zł za tonę w pierwszych trzech miesiącach 2005 roku do 177,87 zł w tym samym okresie 2006 roku [4].

Koniunktura na węgiel może się skończyć szybciej niż sądzono, a koniunktura jest najlepszym okresem na przeprowadzenie najbardziej potrzebnych przedsiębiorstwom inwestycji. Istotnym problemem jest tutaj wybór właściwych kierunków inwestycji, określenie, w które zasoby przedsiębiorstwa warto inwestować, bo w perspektywie strategicznej pozwolą: po pierwsze – przetrwać, po drugie – przynieść zysk i po trzecie – jeśli to możliwe – rozwijać się.

2. Wskaźniki oceny znaczenia zasobów w modelu RBV

Do oceny znaczenia zasobów przedsiębiorstwa, zgodnie z rozwijanym w teorii zarządzania strategicznego od końca lat 80. XX wieku, podejściem zasobowym może być użyty model RBV (*ang. resource-based view*). Jest on oparty na dwóch założeniach (rys. 1):

- zasoby przedsiębiorstw są heterogeniczne (*ang. heterogenous*), czyli różnorodne, a zatem różne przedsiębiorstwa nie mogą mieć takich samych zasobów;
- zasoby przedsiębiorstw są nieruchome (*ang. immobile*), czyli zasobów przedsiębiorstwa nie można łatwo przemieszczać.



Rys. 1. Założenia, wskaźniki i rezultaty w modelu RBV [6]

Fig. 1. Assumptions, indicators and results in RBV model [6]

Wskaźnikami wartości zasobów objaśnionymi przez J. Barneya są [1]:

1. Wartość zasobów. Zasoby nie muszą być unikalne, ale wartościowe, by być zasobami strategicznymi, a wartościowe są wtedy, gdy pozwalają wykorzystywać szanse lub neutralizować zagrożenia.

2. Rzadkość zasobów. Zasoby nie mogą być rzadkie, jeśli mają je wszystkie przedsiębiorstwa, ale równocześnie stwierdzenie, jaka liczba zasobów decyduje o ich rzadkości, jest trudne. Jeśli przedsiębiorstwo ma zasoby w takich samych ilościach jak jego konkurenci, to jego byt ekonomiczny jest zagrożony.
3. Imitowalność zasobów. Pierwsze dwa wskaźniki strategicznego znaczenia zasobów mogą być zachowane tylko wówczas, gdy nie są one łatwe do skopiowania. Strategiczne zasoby mogące zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną muszą być niedoskonale imitowalne, czyli niemożliwe do łatwej imitacji. Przedsiębiorstwa, które ich nie mają, nie mogą ich łatwo uzyskać.
4. Możliwość substytucji zasobów. Konkurent mający inne zasoby nie może ich wykorzystać do stworzenia przewagi konkurencyjnej, wynikającej z posiadania zasobów trudnych do substytucji. Innymi słowy, konkurent nie może przeciwdziałać przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa przewagą substytucyjną.

W ramach dalszych badań wpływu zasobów przedsiębiorstwa na osiąganie trwałej przewagi konkurencyjnej, Barney [3] zastąpił wskaźnik *Możliwość substytucji zasobów* wskaźnikiem *Zdolności organizacyjne*. W ten sposób powstał model oceny znaczenia zasobów przedsiębiorstwa określany skrótowo VRIO (*ang. Value, Rareness, Imitability, Organization*). Oceny zasobów w tym modelu dokonuje się w czterech krokach (rys. 2).

W kroku pierwszym dokonuje się oceny wartości zasobów przedsiębiorstwa ze względu na przydatność do konkurowania, a więc możliwość wykorzystania w urzeczywistnianiu pojawiających się w otoczeniu szans i neutralizowaniu zagrożeń. Trzeba sobie zdawać sprawę z utraty wartości zasobów w czasie, wynikającej ze zmian technologicznych i prawnych, a tym samym pojawiania się nowych szans i zagrożeń. Wartościowe są zatem zasoby adekwatne do aktualnej sytuacji w otoczeniu.

Wartość zasobów powinna być rozpatrywana głównie w kontekście ich wpływu na osiąganie odpowiednich wyników ekonomicznych. Warunkiem *sine qua non* powinno być przyczynianie się ich do redukcji kosztów i (lub) zróżnicowania produktów w stopniu trudnym lub niemożliwym do osiągnięcia przez konkurentów [7].

Jeśli zasoby przedsiębiorstwa nie umożliwiają wykorzystywania powstających w otoczeniu szans ani neutralizowania zagrożeń, to tym samym nie dają możliwości wzrostu dochodów, ani obniżki kosztów przedsiębiorstwa. Posiadanie i utrzymywanie takich zasobów, które nie przyczyniają się do uzyskiwania lepszych wyników, niż osiągają konkurenci, jest słabością, a nie atutem przedsiębiorstwa.

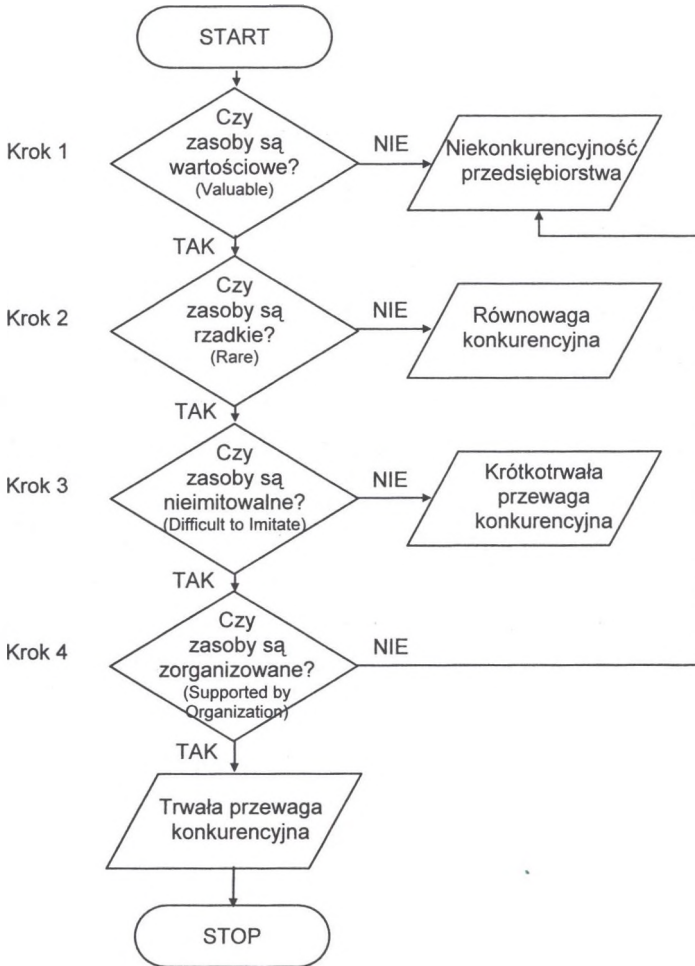
Krok drugi – to ocena unikalności zasobów, a zatem próba rozeznania, ilu konkurentów ma konkretne, uznane za wartościowe zasoby. Jeśli dane zasoby są tworzone i rozwijane przez większą liczbę konkurentów, to przestają być rzadkie. Jeśli zaś nie będą rzadkie, to nie będą stanowiły źródła przewagi konkurencyjnej. Zasoby, które są dostępne, mogą stać się rzadkimi na skutek subiektywnej oceny konkurentów niedostrzegających ich wartości (najczęściej w ograniczonym przedziale czasu), a tym samym nie rozwijających ich, ani nie wykorzystujących.

Kiedy ci pozostali konkurenci dostrzegą wartość, wynikającą z przydatności tych zasobów do wykorzystania szans powstałych w otoczeniu lub neutralizowania zagrożeń, podejmą próby powielenia prowadzących do tego działań. Naśladowanie może jednak wtedy okazać się kosztowne dla imitatora. Przewaga strategiczna przedsiębiorstwa, które jako pierwsze zrobiło właściwy użytek z posiadanych zasobów, będzie wówczas trwała.

Ocena tak rozumianej imitowalności zasobów – to krok trzeci oceny znaczenia zasobów. Imitacja zasobów, a właściwie ich wykorzystania, może być trudna ze względu na kilka przyczyn powodujących wysokie koszty imitatora. Pierwszą mogą być szczególnie warunki historyczne, polegające na wyjątkowości momentu w czasie i przestrzeni wykorzystanego przez przedsiębiorstwo pionierskie. Z upływem czasu zmieniają się warunki i imitacja może być kosztowna lub jej trudność może wynikać z uzależnienia wystąpienia znaczących efektów w późniejszym okresie od wcześniejszych wydarzeń i wcześniej podjętych decyzji. Uzyskana w ten sposób przewaga konkurencyjna jest rezultatem dawniej podjętych decyzji, dotyczących np. przejścia lub rozwijania zasobów. Drugą przyczyną powstawania barier dla naśladownictwa jest tzw. niejednoznaczność przyczynowa. Może ona być przyczyną wysokich kosztów imitacji, gdyż imitator nie zna związków przyczynowych między zasobami lub umiejętnościami rywali a osiąganą przez niego przewagą konkurencyjną. Relacje między tymi zmiennymi są niejednoznaczne, przez to niezrozumiałe przez konkurentów, a więc trudne do naśladowania. Trzecią przyczyną trudności w naśladowaniu pionierów w sferze wykorzystania danych zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej są złożone problemy społeczne występujące wewnątrz przedsiębiorstwa. Naśladowanie w tej dziedzinie jest skomplikowane i kosztowne, gdyż musiałoby następować w sposób sztuczny, podczas gdy cechą zjawisk społecznych jest naturalny rozwój.

Oprócz wartości, rzadkości i imitowalności ważnym wskaźnikiem oceny znaczenia zasobów są zdolności organizacyjne. Ich poziom informuje, czy przedsiębiorstwo jest zorganizowane tak, iż może w pełni wykorzystywać swój potencjał konkurencyjny tkwiący w zasobach. Chodzi głównie o formalne struktury, odpowiednie systemy kontroli

kierowniczej oraz funkcjonalne programy działania. Bez pozytywnego wyniku oceny tego wskaźnika nie może być mowy o uzyskaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, nawet przez przedsiębiorstwo, którego zasoby są wartościowe, rzadkie i trudne do imitacji (rys. 2).



Rys. 2. Algorytm oceny zasobów w modelu VRIO
Fig. 2. VRIO framework of resources evaluation

3. Model VRIO w odniesieniu do inwestycji górniczych

Odnosząc założenia modelu RBV do górnictwa węgla kamiennego, można przyjąć, że szeroko rozumiane zasoby (nie chodzi tu wyłącznie o zasoby geologiczne, lecz o wszystkie

zasoby przedsiębiorstwa: rzeczowe, finansowe, ludzkie, niematerialne) poszczególnych przedsiębiorstw tego sektora spełniają wymóg heterogeniczności. Wprawdzie część zasobów przedsiębiorstw górniczych jest jednorodna, ale możliwe jest wyodrębnienie grup przedsiębiorstw o zasobach różnorodnych. Jeszcze mniej problemów nastęrcza przyjęcie założenia o nieruchomości zasobów. Przedsiębiorstwa wydobywcze to nie sklepy czy szwalnie, których zasoby mogą być przeniesione.

Przedsiębiorstwa górnicze starają się wykorzystać panującą jeszcze koniunkturę na realizację inwestycji w ich ocenie o strategicznym znaczeniu. Gdyby spróbować dokonać oceny tych inwestycji zgodnie z algorytmem modelu VRIO (rys. 2), należałoby zacząć od oceny wartości powstających dzięki nim zasobów.

Jak już wspomniano, za cenne uważa się zasoby zapewniające elastyczność funkcjonowania w zmieniających się warunkach. W przypadku górnictwa węgla kamiennego możliwość elastycznego dostosowywania się do zmian na rynku jest wydatnie ograniczona. Wszelkie wahania zapotrzebowania na rynku nie mogą mieć natychmiastowego przełożenia na zmiany zdolności produkcyjnej, występuje w tym pewna bezwładność układu, który dopiero po odpowiednim czasie może dostosować swoje zdolności produkcyjne do nowej sytuacji. [5] Niekiedy jest to w ogóle niemożliwe, gdyż zmiana zdolności produkcyjnej frontu eksploatacyjnego pociąga za sobą konieczność zmiany zdolności produkcyjnej pozostałych ciągów technologicznych i jeśli np. determinowany warunkami rynkowymi poziom wydobycia może być zapewniony przy modelu kopalni o układzie czteroszybowym, a utrzymuje się model pięcioszybowy, to powstają koszty stałe nieużyteczne. Stąd postuluje się, że [5]: model kopalni powinien w znacznym stopniu uwzględniać zmienne uwarunkowania rynkowe, a docelowy układ wyrobisk udostępniających kopalni być na tyle elastyczny, aby możliwe było szybkie reagowanie na zmianę popytu na węgiel, w tym także z uwzględnieniem węgla o określonych parametrach jakościowych, na które odbiorcy zgłaszają zapotrzebowanie w określonym czasie.

Biorąc to pod uwagę, inwestycje prowadzone przez Katowicki Holding Węglowy SA w kopalniach „Staszic” i „Murcki”, mające doprowadzić do ich ścisłej integracji i uproszczenia modelu kopalni, należy uznać za wartościowe. Trudno jednak uznać powstające dzięki nim zasoby za rzadkie lub trudne do imitacji. Na większą lub mniejszą skalę podobne inwestycje realizuje wiele innych przedsiębiorstw górniczych.

Zdając sobie sprawę z utraty wartości posiadanych zasobów maszynowych w czasie, w wyniku nie tylko ich zużywania się, ale także zmian technologicznych, pozwalających po ich wdrożeniu uzyskać obniżenie kosztów eksploatacji, przedsiębiorstwa górnicze inwestują

w odnowienie parku maszynowego. Przykładowo, Jastrzębska Spółka Węglowa SA w tym roku na zakupy nowych oraz modernizację istniejących sekcji obudów zmechanizowanych planuje przeznaczyć 92 mln zł, na zakupy maszyn urabiających prawie 17,2 mln zł, a na zakupy urządzeń i maszyn transportu dołowego ponad 118,8 mln zł. Powstające dzięki tym inwestycjom zasoby także nie są rzadkie, ani trudne do imitacji.

Wartość zasobów tworzy również możliwość zróżnicowania dzięki nim produktu, czyli uzyskania produktu o cechach, których nie mogą zaoferować konkurenci. Z tego punktu widzenia za wartościowy, a przy tym rzadki zasób, można byłoby uznać centralny zakład wzbogacania i odsiarczania miałow energetycznych z zagospodarowaniem odpadów, którego budowę planuje Kompania Węglowa SA w kopalni „Piaś”. Zrealizowanie tej inwestycji ma poprawić jakość produkowanych miałow oraz umożliwić dostosowanie produktów na potrzeby rynku, w tym komponowanie mieszanek energetycznych o klasach jakościowych żądanych przez odbiorców. Nie można tu jednak mówić o trudności imitacji przez konkurentów, którzy już teraz modernizują swoje zakłady przerobcze.

Jak widać, trudno jest znaleźć zasoby, dla których wszystkie wskaźniki modelu VRIO przyjmują wartości pozytywne. Można by jeszcze rozważyć inwestycje prowadzone przez Katowicki Holding Węglowy SA w kopalni „Staszic”, które mają na celu dotarcie do poziomu 900 metrów, a potem pogłębienie kopalni do poziomu 1080 metrów, gdzie znajdują się złoża węgla o znakomitej jakości, o które odbiorcy od dawna zabiegają. Powstały dzięki tym inwestycjom zasób będzie wartościowy, rzadki, a przy tym ze zrozumiałych względów trudny do imitacji.

Niektóre przedsiębiorstwa górnicze nie muszą tworzyć zasobów spełniających warunki wartości, rzadkości i trudności do imitacji modelu VRIO, gdyż posiadają je w postaci niepowtarzalnych warunków geologiczno-górnicych, jakości posiadanych zasobów węgla czy lokalizacji. Wtedy najważniejszy staje się ostatni wskaźnik modelu VRIO, czyli właściwe organizacyjne wykorzystanie posiadanych zasobów dla tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej.

4. Wnioski

Przeprowadzona próba wykorzystania modelu VRIO do oceny inwestycji w górnictwie węgla kamiennego pokazuje, że metoda ta jest jeszcze niedopracowana, ale nawet w obecnej postaci pozwala na dokonywanie ogólnej oceny słuszności podejmowanych decyzji

inwestycyjnych o charakterze strategicznym. Przy odpowiednim zoperacjonalizowaniu metod pomiaru mogłyby być wykorzystywane jako narzędzie zarządzania strategicznego przez zarządy przedsiębiorstw górniczych.

Należy jednak podkreślić, że stosując ten model do oceny inwestycji, nie można przyjąć za kryterium zasadności ich realizacji tworzenie przez nie zasobów wartościowych, rzadkich, trudnych do imitacji oraz odpowiednio zorganizowanych. Trudno jest znaleźć zasoby, dla których wszystkie wskaźniki strategicznego znaczenia dla tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej modelu VRIO są pozytywne, ale stosując go do oceny posiadanych zasobów można odszukać zasoby, które wymagają tylko odpowiedniego wykorzystania przez organizację, żeby stworzyć taką przewagę.

Niekiedy uzyskanie dzięki posiadanym zasobom trwałej przewagi konkurencyjnej nie jest możliwe i trzeba się zadowolić wejściem w posiadanie zasobów, które pozwalają na uzyskanie czasowej przewagi, czyli rzadkimi, ale imitowalnymi, lub tylko równowagi konkurencyjnej, czyli zasobami wyłącznie wartościowymi.

Publikacja finansowana z pracy statutowej AGH nr umowy 11.11.100.972

LITERATURA

1. Barney J.: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 1991.
2. Barney J.: *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Westley Publishing Co., 1997.
3. Barney J.: Look inside for competitive advantage. *Academy of Management Review*, 9(4), 1995.
4. Latacz J.: Górnictwo: wiele pytań, mało odpowiedzi. *Nowy Przemysł*, nr 06/2006.
5. Magda R., Franik T., Woźny T.: Wpływ uwarunkowań rynkowych na model kopalni węgla kamiennego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*. Seria: Górnictwo, z. 270/2005.
6. Rechenthin D.: Project safety as a sustainable competitive advantage. *Journal of Safety Research* 35, 2004.
7. Rokita J.: *Zarządzanie strategiczne*. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005.
8. Sprawozdanie dla Komisji Europejskiej za 2005 r. w zakresie realizacji „Planu dostępu do zasobów węgla kamiennego w latach 2004-2006 oraz planu zamknięcia kopalń w latach 2004-2007”. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006.