

JAN KUDELKO*

Strategie wyszczuplania lub integracji jako alternatywne opcje rozwoju przedsiębiorstwa górniczego

Słowa kluczowe

Zarządzanie strategiczne, integracja pionowa, rozwój przedsiębiorstw

Streszczenie

Artykuł stanowi analizę podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań strategicznych, mających na celu doskonalenie form zarządzania, tworzenia nowych struktur i zapewnienia ich stałego rozwoju. Szczególną uwagę zwrócono na strategie wyszczuplania lub integracji dające nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i zapewniające jego sprawne funkcjonowanie. Każdą z tych opcji charakteryzują zalety i wady, dlatego też wybór jednej z nich wymaga szczegółowej analizy warunków, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Na przykładzie firmy górniczej sektora miedziowego przedstawiono możliwości zastosowania strategii wyszczuplania.

Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem jest procesem polegającym na opracowywaniu i stosowaniu strategii zmierzających do wprowadzania nowych form organizacyjnych i tworzenia nowych struktur zarządzania, a także zmierzających do budowania przewagi konkurencyjnej. Łatwo zauważyć, że w miarę zaostrzania się konkurencji oraz zmian na rynkach zbytu przedsiębiorstwa zmuszane są do poszukiwania nowych rozwiązań strategicznych zapewniających kontynuowanie rozwoju.

* Dr inż., KGHM CUPRUM sp. z o.o. – CBR, Wrocław.

Recenzowała dr Joanna Kulczycka

Analizując funkcjonowanie przedsiębiorstw pod kątem ich rozwoju zaobserwowano dwie tendencje. Pierwsza polega na wyszczuplaniu przedsiębiorstw, druga natomiast na ich rozbudowie, a w szczególności integracji z dostawcami i/lub nabywcami.

1. Strategia wyszczuplania przedsiębiorstw

Podstaw idei tzw. szczupłych organizacji należy już upatrywać w tzw. zasadzie lub regule Pareto sformułowanej w 1897 r. przez włoskiego ekonomistę Vilfredo Pareto, która dotyczyła dystrybucji dochodów. Pareto zauważył, że zdecydowana mniejszość (ok. 20%) uzyskiwała ogromną część dochodów (ok. 80%) i rozkład ten był identyczny niezależnie od kraju i czasu.

Reguła 80/20 dotyczy nie tylko rozkładu bogactwa, ale wielu innych zjawisk gospodarczych i społecznych, np. w firmach 20% materiałów zaopatrzeniowych stanowi 80% ich wartości, 20% kierowców powoduje 80% wypadków itp. W odniesieniu do zasobów można stwierdzić, że 20% zasobów firmy decyduje o 80% zysków. Oczywiście proporcje te mogą być nieco inne, np. 70/30, ale chodzi tutaj o zasadę wyodrębnienia istotnej mniejszości.

Z reguły Pareto wyprowadza się w biznesie daleko idące wnioski, a mianowicie (Wanielista i in. 2006):

- firma powinna mniej posiadać,
- firma powinna mniej nabywać, a więcej się pozbywać,
- firma powinna skupiać się na mniejszej liczbie ogniw łańcucha tworzenia wartości,
- firma powinna mieć mniej produktów,
- firma powinna mieć mniej klientów,
- firma powinna mieć mniej dostawców,
- firma powinna mieć mniej pracowników.

Generalnie uważa się, że firma nie powinna swą działalnością obejmować całego łańcucha wartości, ale koncentrować się na jednym lub kilku jego ogniwach.

Przedsiębiorstwa szczupłe powinny zwracać szczególną uwagę na tzw. zasoby strategiczne, które nie są możliwe do skopiowania przez konkurencję. Zaliczyć można do nich architekturę i kompetencje firmy.

Architekturę firmy tworzy jej sieć powiązań zewnętrznych i wewnętrznych. Powiązania zewnętrzne mają silny i słaby charakter. Silne powiązania mają zazwyczaj charakter majątkowo-kapitałowy. Do słabszych powiązań należy np. partnerstwo wertykalne, kiedy dostawców i klientów traktuje się jako partnerów, włączając ich np. w przygotowanie własnych procesów produkcyjnych. Architekturę firmy tworzy także sieć powiązań wewnętrznych, która wyraża się także w powiązaniach silnych, np. strukturze oraz powiązaniach słabych, np. grupach autonomicznych, kołach jakości, kontaktach osobistych itp.

Kompetencjami przedsiębiorstwa określa się umiejętności firmy bazujące na kompetencjach indywidualnych. Tworzą one efekt synergii, wyróżniając firmę dodatnio pod

jakimś względem trudnym do naśladowania i znajdującym uznanie wśród klientów. Mogą być one wykorzystane w wielu dziedzinach.

Kompetencje kluczowe nie są pojedynczą umiejętnością czy też technologią, ale zespołem kilku lub kilkunastu umiejętności równocześnie. Kompetencje te nie są budowane z myślą o jednym konkretnym produkcie, ale wykraczają poza cykl życia produktu. Identyfikując kluczowe kompetencje bierze się pod uwagę:

- wartości, które są lub będą akceptowane przez klientów,
- unikatowość wśród konkurentów i trudne naśladownictwo,
- wiele potencjalnych zastosowań.

Zasoby intelektualne, kształtujące kompetencje przedsiębiorstwa, dzielą się na trzy rodzaje (Kasprzak, Pelc 1999):

- ludzkie, czyli kompetencje pracowników i menedżerów (w tym ich wykształcenie, umiejętności praktyczne i doświadczenie wynikające z praktyki),
- systemowe wewnętrzne, obejmujące bazy danych, systemy informacyjne, patenty, dokumentacje itd.,
- zewnętrzne (rynkowe) – w postaci reputacji rynkowej, wiedzy i lojalności klientów, nabywców i użytkowników, a także w konfiguracji sieci oddziałów handlowych i agencji.

Z innego punktu widzenia wyróżnia się:

1. Kompetencje rdzenne (ang. *core competensies*), czyli takie, które definiują tożsamość firmy oraz ustabilizują jej pozycję w danej dziedzinie techniki lub danym sektorze rynku. Obejmują one swoim zakresem:

- specjalistyczną wiedzę personelu, jego wykształcenie (dyscypliny i specjalności) oraz umiejętności techniczne nabyte w praktyce,
- typ prac, w których firma posiada wyjątkowo bogate doświadczenie oraz wyposażenie, jak np. domena badań podstawowych i teoretycznych, prace konstrukcyjne i projektowe, testy laboratoryjne, techniki pomiarowe i eksperymentalne, testy użytkowe (ang. *field testes*) itp.,
- typ problemów rozwiązywanych w ostatnich latach (wybitne, efektywne i oryginalne), rodzaj nowych produktów opracowanych w niedalekiej przeszłości, typ oryginalnych technologii produkcyjnych opracowanych i wdrożonych z powodzeniem itp.

2. Unikatowe kompetencje dotyczą zwykle wąskiej specjalności, która wynika ze szczególnych uzdolnień i talentów personelu, trafnych wynalazków bądź specyficznego doświadczenia nagromadzonego w praktyce. Kompetencje te są niezwykle ważnym wyróżnikiem przedsiębiorstwa i często decydują o jego powodzeniu. Znaczna część małych firm zorientowanych na wysoką technologię (ang. *high technology* lub *high tech*) zawdzięcza swe istnienie i powodzenie takim właśnie kompetencjom.

Proces dochodzenia do najwyższego poziomu kompetencji może się w zasadzie odbywać tylko w sposób ewolucyjny, w drodze sekwencyjnego wdrażania systemowych rozwiązań.

W przeciwieństwie do zjawiska tzw. *technology leaps* – możliwego w technologii komputerowej – przeskakiwanie etapów w dziedzinie systemowych rozwiązań organizacji

i zarządzania firmą, może doprowadzić do poważnych porażek i takich patologii organizacyjnych, jak „komputeryzacja bałaganu”.

Wysokie kompetencje przedsiębiorstwa charakteryzują organizację inteligentną. Organizacja inteligentna obejmuje następujące działania (Grudzewski, Hejduk 2000)

1. **Systematyczne rozwiązywanie problemów** – metodami podnoszenia jakości; podstawę tworzą naukowe metody, takie jak np. cykl Deminga (planowanie, wykonywanie, sprawdzenie), a także techniki statystyczne; korzysta z prostych statystycznych narzędzi, jak wykresy Pareto, diagramy dla uporządkowania danych prezentacji graficznej.
2. **Eksperymentowanie** – pociąga za sobą systematyczne badania, poszukiwania oraz testowanie nowej wiedzy („kaizen” – program ciągłego doskonalenia jest bardzo ważnym czynnikiem w samouczącej się organizacji).
3. **Uczenie się na podstawie zdobytych wcześniej doświadczeń** – organizacja dokonuje przeglądu swoich sukcesów i porażek, systematycznie je archiwizuje w sposób prosty, łatwo dostępny dla pracowników. Proces ten został nazwany zasadą Santayana – filozofa, który stwierdził: „Ci, którzy nie potrafią zapamiętać przeszłości, są skazani na jej powtarzanie”.
4. **Uczenie się od innych** – penetracja, patrzenie poza własne otoczenie, aby dostrzec nową perspektywę. Proces ten nazwano SIS (*Steal Ideas Shamelessly*) – „Kradnij pomysły bezwstydnie”.
5. **Przekazywanie wiedzy szybko i efektywnie przez organizacje**, czyli ekspertyzy, programy szkoleniowe, treningi.

Nosicielem inteligencji jest całe przedsiębiorstwo, rozumiane jako inteligentny organizm gospodarczy, na który składają się trzy warstwy: przeszłość (historia, pamięć, reputacja), teraźniejszość (realia, prestiż, uznanie społeczne), przyszłość (cel, misja, wizja).

2. Outsourcing

Wyszczuplone organizacje stosują często w zarządzaniu firmą tzw. *outsourcing*, tj. metodę zarządzania przedsiębiorstwem korzystającym ze świadczenia usług zewnętrznych lub świadczącym usługi zewnętrzne w zakresie określonych funkcji. Strategiczny wymiar outsourcingu występuje wówczas, kiedy dotyczy znaczących ogniw realizowanego w firmie łańcucha wartości (procesów podstawowych lub ważniejszych procesów pomocniczych). Wyróżnia się następujące rodzaje outsourcingu (Wanielista i in. 2001):

- zlecenie funkcji,
- outsourcing usług,
- insourcing,
- co-sourcing,
- udział w korzyściach.

Zlecenie funkcji ma miejsce wówczas, gdy angażuje się zewnętrzne firmy do wykonania działań, które dotąd wykonywał wewnętrzny dział przedsiębiorstwa. Zlecenie funkcji

dotyczy zazwyczaj działań pomocniczych, takich jak np. ochrona firmy, szkolenia, obsługa informatyczna, czynności administracyjne itp.

Outsourcing usług ma miejsce wówczas, gdy angażuje się zewnętrzne firmy do wykonania działań, mających istotny związek z realizowanymi w przedsiębiorstwie procesami. Motywy stosowania tego typu outsourcingu mogą wynikać ze strategii wyszczuplania firmy, braku dostatecznych własnych kompetencji w niektórych ogniwach procesu bądź też z wielu innych przyczyn.

Insourcing polega na wykonywaniu na rzecz innych firm takich działań, w których firma posiada szczególnie wysokie kompetencje.

Co-sourcing jest kontraktem, w którym odbiorca usługi deleguje na okres jej wykonania, swoich pracowników do firmy świadczącej usługę.

Udział w korzyściach polega na tym, że dostawca i odbiorca usług inwestują w outsourcing i dzielą się zyskami stosownie do poniesionych nakładów.

Przesłankami stosowania outsourcingu są następujące cele:

- redukcja i kontrola kosztów operacyjnych,
- zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności,
- uzyskanie dostępu do zasobów i kompetencji, którymi firma nie dysponuje,
- zwolnienie własnych zasobów,
- pozyskanie kapitału,
- dywersyfikacja ryzyka i inne cele.

Projektując zastosowanie outsourcingu w określonej dziedzinie działalności firmy można wykorzystać procedury opisujące zarządzanie projektami. W szczególności jednak należy zwrócić uwagę na równoległe opracowanie:

- specyfikacji usługi włącznie z określeniem sytuacji wejściowej, planów i trendów wzrostu zakresu usługi,
- struktur zarządzania outsourcingiem, jego monitorowania, kryteriów oceny, w tym wymaganych standardów i kontroli,
- profilu usługodawcy, a w szczególności jego wiarygodności i wymaganych kompetencji.

Prawna strona outsourcingu obejmuje trzy kroki:

- zapytanie ofertowe,
- wstępne porozumienie,
- zawarcie kontraktu (umowy).

Kontrakt powinien w szczególności uwzględniać:

- uzgodnione obowiązki obu stron,
- zakres odpowiedzialności obu stron,
- standardy usługi, w tym standardy jakościowe,
- premie i kary za niedotrzymanie warunków umowy,
- sposób wyceny usługi,
- możliwości zmian kontraktu oraz warunki rozwiązania umowy.

3. Strategia koncentracji produkcji

Odmianą od wyszczuplania przedsiębiorstw jest strategia koncentracji produkcji oznaczająca w sensie ogólnym kumulację działań i środków w odniesieniu do wspólnego celu, natomiast w ujęciu szczegółowym określa trzy stany zdarzeń (Janasz i in. 1997):

- koncentrację technologiczną,
- koncentrację organizacyjną,
- koncentrację przestrzenną.

Koncentracja produkcji sensu stricte (technologiczna) oznacza wzrost wielkości poszczególnych jednostek wytwórczych (zakładów, przedsiębiorstw), który wynika z istotnych zmian zachodzących w technice i ekonomice wytwarzania (np. budowa dużych zakładów przemysłowych, instalowanie urządzeń o dużej mocy jednostkowej).

Koncentracja sensu largo (organizacyjna) jest rezultatem przedsięwzięć organizacyjnych, które nie powodują zmian w technice i ekonomice produkcji, lecz polegają na łączeniu zakładów produkcyjnych w jedno przedsiębiorstwo wielozakładowe lub przedsiębiorstw w jednostki wyższego rzędu.

Koncentracja produkcji przemysłowej oznacza także tendencję skupiania się zakładów, przedsiębiorstw i obiektów przemysłowych na określonym terytorium (aglomeracje przemysłów).

Koncentracja przestrzenna polega na przyroście liczby firm lub potencjalnym wzroście przychodów podmiotów funkcjonujących na danym obszarze.

W praktyce przemysłowej najczęściej występują następujące formy koncentracji produkcji:

- **inwestycyjna**, polegająca na budowaniu od podstaw przedsiębiorstwa o odpowiednio dużych rozmiarach, dającego w wyniku specjalizacji efekty wielkiej skali,
- **asocjacyjna**, polegająca na łączeniu samodzielnych zakładów, przedsiębiorstw lub zgrupowań przedsiębiorstw w związki, które działają pod kierownictwem jednego, wspólnego zarządu (np. koncerny).

Granice koncentracji wyznacza wielkość przedsiębiorstwa (zakładu) przemysłowego. Optymalną wielkość przedsiębiorstwa wyznacza taki poziom produkcji, przy którym łączne koszty wytwarzania i transportu przypadające na jednostkę produkcji będą najniższe.

4. Integracja pionowa

Szczególną formą koncentracji jest tzw. integracja pionowa.

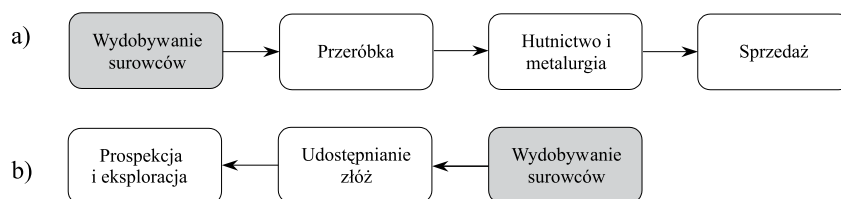
Integracja pionowa (wertikalna) polega na scaleniu w jednym przedsiębiorstwie różnych dziedzin działalności wchodzących w skład tego samego łańcucha produkcji i sprzedaży. Tego typu sytuacja powstaje dzięki rozwojowi wewnętrznemu podmiotu lub nabytkom (np. fuzjom).

Strategie integracji pionowej polegają na identyfikacji procesów o charakterze zewnętrznym w stosunku do podstawowych działań przedsiębiorstwa oraz umożliwiając podział

podmiotów i jednostek związanych z przedsiębiorstwem na grupy mające znaczenie dla jego działania i nim zainteresowane oraz na pozostałe jednostki. Procesy łączenia się z tymi jednostkami lub przejmowania spełnianych przez nie funkcji prowadzą do tworzenia wartości dodanej na podstawie wydłużenia łańcucha wartości, przy zachowaniu dotychczasowego układu produktowo-rynkowego (Rajzer 2001).

Ze względu na kierunek wyróżnia się (rys. 1):

- integrację pionową w przód (w kierunku nabywców),
- integrację pionową w tył (w kierunku dostawców).



Rys. 1. Integracja pionowa; a) w przód, b) w tył

Fig. 1. Vertical integration; a) forward, b) back

W przypadku gdy firma ma silną, ale nie najsilniejszą pozycję konkurencyjną oraz gdy faza wzrostowa rynku zbliża się do nasycenia, należy zwrócić się w kierunku ekspansji pionowej (Pierścionek 2003). Mamy wtedy do czynienia z ograniczeniem rozwoju specjalizacji. Integracja pionowa pozwala na zdyskontowanie silnej (i stabilnej) pozycji konkurencyjnej przez przejęcie zysków producentów podzespołów i części do własnych produktów, a także pozwala na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przez poprawę jakości, obniżkę kosztów, skrócenie czasu dostaw.

Ze względu na intensywność i formę organizacyjno-prawną wyróżnia się:

- integrację całkowitą, przy której poszczególne ogniwa łańcucha tworzą jedno przedsiębiorstwo,
- quasi-integrację, w formie:
 - umów,
 - udziałów,
 - porozumień itp.

W wielu przedsiębiorstwach przemysłowych, które odnotowały spadek sprzedaży, integracja pionowa jest praktyką popularną, a jej wprowadzenie daje szansę na rozszerzenie działalności na nowe obszary.

Integracja pionowa ma szereg zalet i pozwala na uzyskanie korzyści, do których należą m.in. (Krupski i in. 1998; Drajek, Niemczynowicz 2003):

- możliwość budowy przewagi konkurencyjnej opartej na pewności zaopatrzenia. Ma to szczególne znaczenie w przypadku silnie zmonopolizowanego rynku dostawców;
- możliwość zbudowania przewagi nad konkurencją dzięki przywództwu kosztowemu za sprawą dostępu na przykład do tanich surowców. Ważnym elementem jest nie

tylko pewność dostaw, lecz także ich niski koszt, możliwy do osiągnięcia dzięki posiadaniu własnej bazy surowcowej;

- możliwość budowy przewagi konkurencyjnej opartej na pewności wchodzenia na rynek. W przypadku dużej konkurencji na rynku posiadanie własnej sieci dystrybucyjnej może okazać się bardzo pomocne we wprowadzeniu nowych i utrzymywaniu dotychczasowych produktów na rynku;
- możliwość zwiększenia konkurencyjności podmiotu dzięki dyferencjacji, czyli odróżnieniu od rywali w cechach ważnych dla klienta. W przypadku obejmowania przez podmiot całego łańcucha produkcyjnego może się ona opierać zarówno na produkcji, jak również na korzystnym dla odbiorcy systemie sprzedaży czy też serwisie;
- możliwość ograniczenia kosztów transakcyjnych, czyli kosztów występujących na skutek relacji zachodzących pomiędzy dwoma podmiotami. Te koszty to przede wszystkim:
 - koszty poszukiwań i negocjacji z firmami, z którymi można by rozpocząć współpracę,
 - koszty porozumiewania się i pozyskiwania informacji przy zawieraniu kontraktów,
 - koszty utraconych szans oraz koniecznych renegocjacji, gdyby zawarty kontrakt nie przystawał do zmieniającej się sytuacji,
 - koszty uruchomienia dodatkowych aktywów wynikające ze specyficznych zapisów w kontraktach;
- możliwość zwiększenia konkurencyjności dzięki osiągnięciu wyższej jakości przez możliwość przeprowadzania sprawnej i skutecznej jej kontroli oraz dzięki doborowi właściwych materiałów i komponentów;
- dodatkowym efektem takiego układu jest możliwość zachowania pełnej tajemnicy technologicznej.

Do wad integracji pionowej można zaliczyć:

- zwiększenie ryzyka, tj. zmniejszenie bezpieczeństwa finansowego firmy ze względu na ten sam łańcuch gospodarczy,
- wyeliminowanie sił rynkowych,
- zmniejszenie elastyczności firmy,
- trudności z zarządzaniem złożoną firmą,
- pokonanie barier wejścia na nowych rynkach, jeżeli integracja realizowana jest metodą wewnętrzną,
- trudności z uzyskaniem optimum produkcji, szczególnie u dostawców, którzy nie mają zewnętrznych rynków,
- konieczność zaangażowania dużych kapitałów.

Całkowitą integrację można zastąpić quasi-integracją, której typowymi formami są:

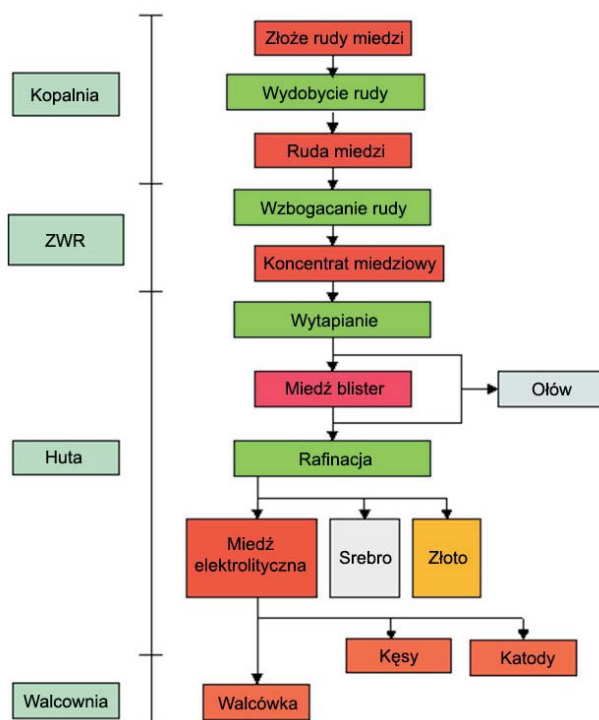
- nabycie mniejszościowego pakietu akcji dostawców (lub odbiorców),
- udzielanie przez jednostkę podstawową pożyczek i gwarancji kredytowych jednostkom powiązanym,
- udzielanie kredytów przed dokonaniem zakupów,

- umowy o wyłączności dostaw,
- dostawy wyspecjalizowanych urządzeń,
- wspólne prace badawczo-rozwojowe.

5. Przykład przedsiębiorstwa górniczego zintegrowanego pionowo

Przykładem przedsiębiorstwa zintegrowanego pionowo jest Kombinat Górniczo-Hutniczy Miedzi Polska Miedź S.A., będący największym zakładem przemysłu miedziowego w kraju.

Bazą surowcową przedsiębiorstwa jest największe w Europie i jedno z największych na świecie złoża rud miedzi. Podstawowa działalność firmy koncentruje się na produkcji miedzi i srebra. Z wydobywanej rudy miedzi, po wzbogaceniu otrzymuje się koncentraty, które są przetwarzane w hutach na miedź anodową, a następnie przy wykorzystaniu elektorafinacji na miedź rafinowaną. Produktem ubocznym procesu elektorafinacji miedzi jest szlam anodowy, z którego odzyskuje się srebro i niewielkie ilości złota. Podstawowa produkcja jest pionowo zintegrowanym procesem technologicznym, w którym produkt końcowy jednej fazy technologicznej stanowi półprodukt wykorzystywany w kolejnej fazie (rys. 2).



Rys. 2. Schemat graficzny procesu produkcyjnego (według Raport roczny 2005)

Fig. 2. Graphical presentation of the production process (according to Annual Report 2005)

Wydobycie. Przedsiębiorstwo pozyskuje rudę we własnych kopalniach stosując komorowo-filarowy system eksploatacji. Urobiona ruda po rozkruszeniu transportowana jest na powierzchnię i przekazywana do zakładów wzbogacania rud.

Wzbogacanie rudy. W zakładach wzbogacania ruda poddawana jest procesowi flotacji. Jako produkt tego procesu otrzymuje się koncentraty, które dostarczane są do hut.

Wytapianie. W hutach Legnica i Głogów I, ma zastosowanie technologia przetopu koncentratów w piecach szybowych, a w hucie miedzi Głogów II stosowana jest technologia przetopu w piecu zawieszonym. Otrzymywana miedź konwertorowa (blister) rafinowana jest w piecach anodowych, po czym odlewana w anody, które poddawane są procesowi rafinacji elektrolitycznej.

Rafinacja elektrolityczna. Proces ten przebiega w wannach elektrolitycznych, a otrzymywane katody miedziane tworzą arkusze blachy, będące podstawowym produktem firmy. Zanieczyszczenia powstające w tym etapie produkcji opadają na dno wanien i tworzą szlam anodowy, zawierający metale szlachetne (srebro i złoto).

Produkcja walcówki i wlewki. Część miedzi katodowej poddawana jest dalszej przeróbce w oddziałach firmy. W hucie miedzi Cedynia przetwarzana jest na walcówkę w postaci drutu, a w hucie Legnica na wydziale odlewu ciągłego przetwarzana jest na wlewki w postaci słupów miedzianych o przekroju kołowym, ciętych następnie na wlewki o żądanej długości.

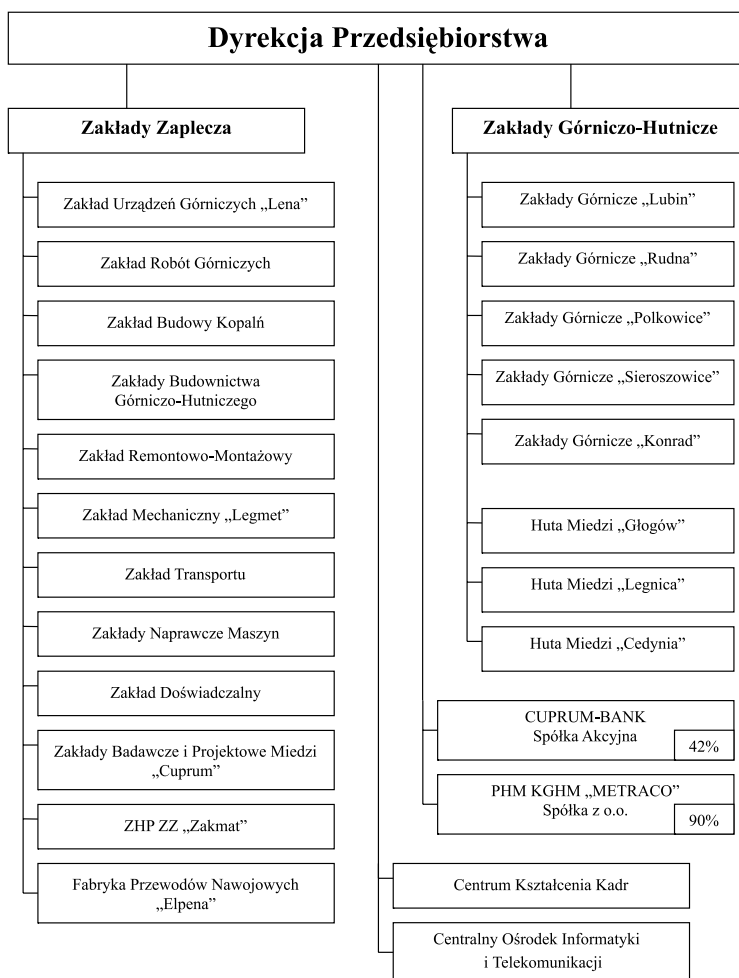
Półprodukty. Emitowany w procesie produkcyjnym hut dwutlenek siarki jest wychwytywany i służy do produkcji kwasu siarkowego w zakładach produkcji kwasu. Kolejnymi półproduktami są siarczany miedzi i niklu. Dodatkowo emitowany przez huty pył jest wykorzystywany do produkcji surowego ołowiu.

W roku 1991 struktura organizacyjna KGHM obejmowała zakłady głównego ciągu technologicznego, zakłady rozbudowanego zaplecza technicznego i usług, w tym również usług o charakterze socjalnym (rys. 3). Przy takiej strukturze charakteryzował się on małą elastycznością i zdolnością adaptacji do zmieniającego się otoczenia, a w szczególności do utrzymania swojej pozycji konkurencyjnej przy obniżających się cenach miedzi na rynkach światowych. Taka sytuacja tworzyła przesłanki do restrukturyzacji przedsiębiorstwa obejmującej między innymi (Raport roczny 2005; CBPM CUPRUM 2000):

- obniżenie kosztów produkcji,
- modernizację parku maszynowego,
- dywersyfikację ryzyka,
- inwestycje proekologiczne.

Główne cele restrukturyzacji uściślano w kolejno opracowywanych programach. Dotyczyły one następujących zagadnień:

- „odchudzenia” przedsiębiorstwa z działalności pomocniczych i socjalnych,
- obniżenia kosztów produkcji w podstawowym ciągu technologicznym obejmującym kopalnie i huty,
- wyeliminowania/ograniczenia pośrednictwa w handlu zagranicznym miedzią,
- dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa oraz dywersyfikacji portfela wytwarzanych produktów.



Rys. 3. Schemat organizacyjny KGHM roku 1991

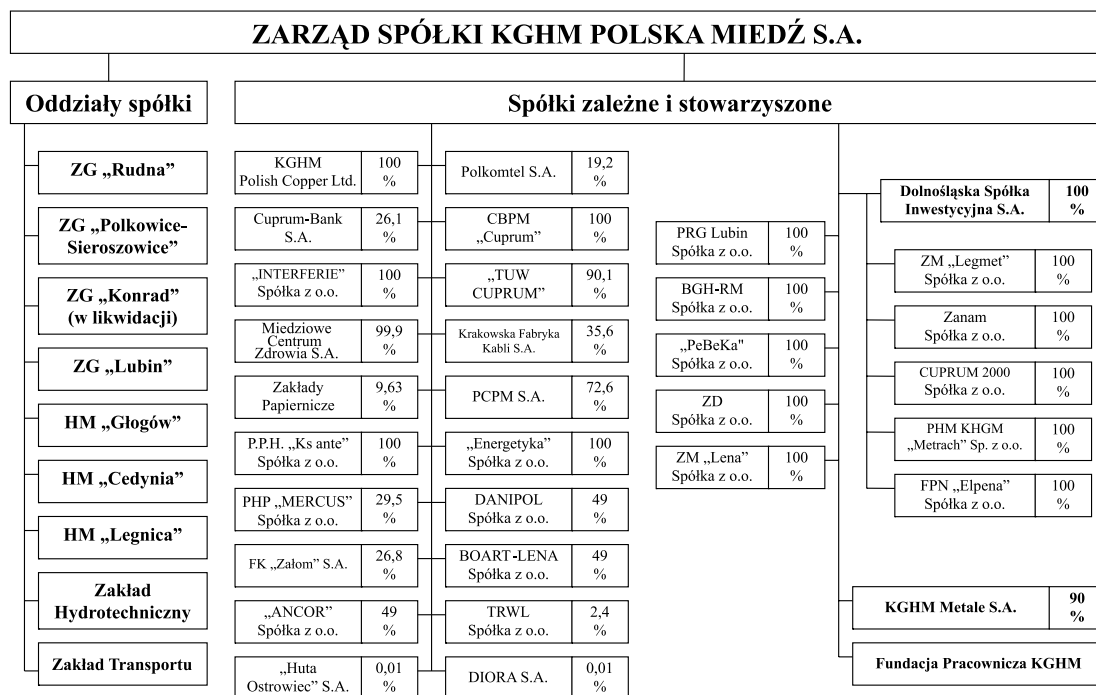
Fig. 3. Organizational chart of KGHM in the year 1991

Powyższe działania miały na celu podniesienie wartości firmy oraz zwiększenie jej pozycji konkurencyjnej.

Znaczącym momentem dla przedsiębiorstwa był wrzesień 1991, kiedy to KGHM decyzją Ministra Przekształceń Własnościowych wykreślono z rejestru przedsiębiorstw państwowych, przekształcając jednocześnie w spółkę prawa handlowego – Jednoosobową Spółkę Skarbu Państwa pod nazwą KGHM Polska Miedź S.A.

Komercjalizacja przedsiębiorstwa pozwoliła zaktywizować podjęte już wcześniej działania restrukturyzacyjne w następujących obszarach (rys. 4, 5):

- kapitałowym (restrukturyzacja aktywów),
- zakresie działania,
- organizacyjnym,



Rys. 4. Struktura organizacyjna KGHM Polska Miedź S.A. w roku 1996

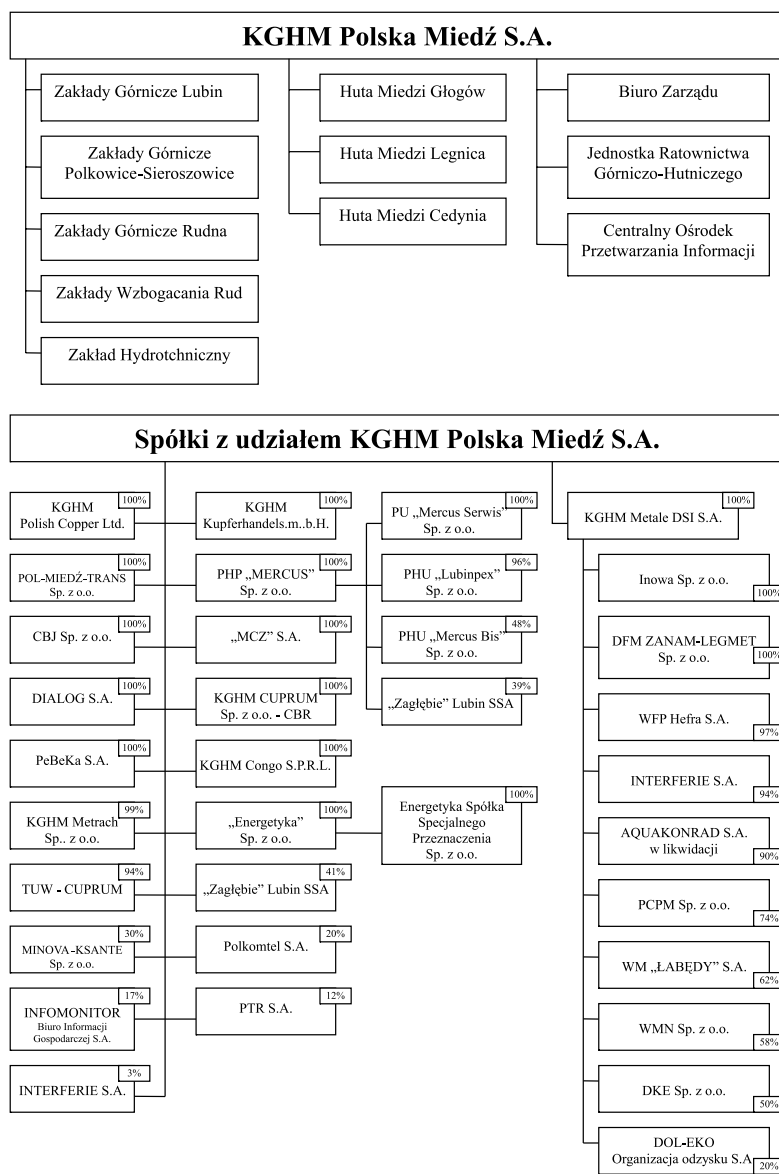
Fig. 4. Organizational chart of KGHM Polska Miedź S.A. in the year 1996

- technologicznym,
- ochrony środowiska.

Zmiany w strukturze KGHM rozpoczęte w roku 1996, w wyniku realizacji „Programu sektorowego” i „Programu rozwoju restrukturyzacji”, doprowadziły do ukształtowania się Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A., której podstawowa struktura pozostaje bez zmian, pomimo realizowanych na przestrzeni lat działań związanych z rozbudową bądź wyszczuplaniem firmy.

Zasadnicze znaczenie miała restrukturyzacja aktywów i związana z nią restrukturyzacja zatrudnienia. Działania te pozwoliły na znacząca obniżkę kosztów wytworzenia miedzi oraz na dość istotne zmniejszenie zatrudnienia.

W wyniku restrukturyzacji przekształcono przedsiębiorstwo wielozakładowe, obejmujące wiele ogniw łańcucha wartości w grupę kapitałową, której rdzeń stanowi Podstawowy Ciąg Technologiczny obejmujący zakłady górnicze, przerobcze i hutnicze, a pozostała działalność skupiona jest w spółkach zależnych i stowarzyszonych. Nastąpiło zatem z jednej strony wyszczuplenie przedsiębiorstwa, z drugiej zaś ścisła integracja w podstawowym ciągu technologicznym. Przykład ten wskazuje, że wyszczuplenie lub integracja przedsiębiorstwa nie zawsze są alternatywnymi opcjami rozwoju, ale mogą one mieć charakter komplementarny.



Rys. 5. Struktura Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. w roku 2005

Fig. 5. Structure of KGHM Polska Miedź S.A. Capital Group in the year 2005

Podsumowanie

Działania strategiczne podejmowane przez przedsiębiorstwa mają na celu doskonalenie form zarządzania, tworzenia nowych struktur i zapewnienia ich stałego rozwoju.

Strategia integracji pionowej daje nowe możliwości i zapewnia sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Korzyści wynikające z wprowadzenia tej strategii są bardzo istotne, gdyż pozwalają na całościową bądź większościową kontrolę procesu produkcyjnego, jak również dają możliwość kontroli i sterowania dostawami i rynkiem zbytu. Pozwala ona na zdyskontowanie silnej (i stabilnej) pozycji konkurencyjnej przez przejęcie zysków dostawców usług oraz umożliwia bezpośredni kontakt z odbiorcami produktów. Stwarza także możliwość wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez poprawę jakości, obniżkę kosztów, skrócenie czasu dostaw.

Biorąc pod uwagę powyższe, możemy stwierdzić, że integracja pionowa jest formą ekspansji przedsiębiorstwa polegającej na włączeniu do niego niezależnych jednostek powiązanych w procesie produkcji i/ lub sprzedaży.

W niektórych przedsiębiorstwach integracja może być komplementarna z wyszczuplaniem przedsiębiorstwa, przy czym wyszczuplanie zazwyczaj dotyczy działalności pomocniczej i socjalnej. Przykładem takiej strategii rozwoju jest restrukturyzacja prowadzona w przemyśle miedziowym.

LITERATURA

- Drażek Z., Niemcynowicz B., 2003 – Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk J.K., 2000 – Przedsiębiorstwo przyszłości. Wyd. Difin, Warszawa.
- Janasz W. i in., 1997 – Podstawy ekonomiki przemysłu. PWN.
- Kasprzak W., Pelc., 1999 – Wezwania technologiczne-prognozy i strategię. Wyd. Prof. Szk. Bizn., Kraków.
- Krupski R. i in., 1998 – Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody. Wyd. WAE, Wrocław.
- Prace CBPM CUPRUM, 2000 – Monografia restrukturyzacji i prywatyzacji KGHM Polska Miedź S.A.
- Pierścionek Z., 2003 – Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa.
- Rajzer M., 2001 – Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Raport roczny 2005, KGHM Polska Miedź S.A.
- Wanielista K. i in., 2001 – Strategie przedsiębiorstw przemysłowych. Wyd. IGSMiE PAN, Kraków.
- Wanielista K. i in., 2006 – Nowa strategia kreowania rynkowej wartości przedsiębiorstw górniczych (projekt finansowany przez KBN – rękopis).

JAN KUDELKO

LEAN OR INTEGRATION STRATEGIES AS AN ALTERNATIVE OPTIONS FOR MINING COMPANY

Key words

Strategic management, vertical integration, companies development

Abstract

The paper analyses the corporate strategic activity aimed to improve the management, form new structures and ensure the continuous development. Special attention was paid on lean and integration strategies giving new opportunities for company development and its efficient operation. Each option has weak and strong sides, thus choosing one of them needs detailed analyze of company environment. The lean strategy for copper mining company was presented as a case study.