

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM WODOCIĄGOWYM

Uwarunkowania funkcjonowania
i współczesne koncepcje zarządzania

Redakcja naukowa

Paweł Chudziński



Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

4

Konkurencja i konkurencyjność w sektorze przedsiębiorstw wodociągowych — aspekty teoretyczne i praktyczne

Marian Gorynia

Celem rozdziału jest zarysowanie koncepcji konkurencyjności w odniesieniu do sektora przedsiębiorstw wodociągowych. Opracowanie składa się z dwóch części. Pierwsza ma charakter teoretyczny. Uwagę skupiono w niej na zaprezentowaniu modelowej koncepcji konkurencyjności — definicji i wymiarów. W drugiej części podjęto natomiast próbę egzemplifikacji koncepcji i jej ilustracji w nawiązaniu do sytuacji konkurencyjnej panującej w sektorze przedsiębiorstw wodociągowych (model 5 sił Portera, mierniki konkurencyjności przedsiębiorstw wodociągowych). Podstawowymi metodami wykorzystanymi przy tworzeniu tekstu były analiza literatury, modelowanie opisowo-jakościowe oraz egzemplifikacja stworzonego modelu z wykorzystaniem danych empirycznych, odnoszących się do sektora przedsiębiorstw wodociągowych.

Aspekty teoretyczne konkurencji i konkurencyjności **Konkurencja**

Punktem wyjścia do dyskusji o konkurencyjności jest konkurencja. Konkurencja jest podstawowym mechanizmem sprawczym w gospodarce rynkowej. Początkowo (ekonomia klasyczna) jej rolę kojarzono z procesem prowadzącym do ustalenia się pewnego poziomu cen, równoważącego popyt z podażą. Każdorazowo jednak jej istota związana jest z ograniczonością zasobów w stosunku do potrzeb. Rzadkie zasoby mogą być alokowane do różnych zastosowań według efektów, jakie przynosi ich użycie w tychże zastosowaniach. Rzadkość zasobów najczęściej powiązana jest z ich nieodnawialnością — użycie zasobu przez jeden podmiot, wyklucza jego użycie przez inny. Przyjęcie zasady przeznaczania rzadkich zasobów do różnych możli-

wych zastosowań według wielkości efektów (korzyści, użyteczności), jakie te zastosowania przynoszą, prowadzi w szerszej skali do maksymalizacji efektywności całej gospodarki, co jest bezpośrednim wyznacznikiem możliwego poziomu dobrobytu społecznego.

Aby zarysowany mechanizm zadziałał, muszą być spełnione określone warunki, które składają się na pojęcie konkurencji czystej oraz doskonałej [Koutsoyiannis 1975, s. 154–155]. W tym znaczeniu konkurencja traktowana jest jako pewien stan układu gospodarczego albo struktura rynkowa. W konkurencji czystej występuje duża liczba sprzedających i kupujących, wysoki stopień homogeniczności produktów, brak barier wejścia do branży i wyjścia z branży, maksymalizacja zysku jest jedynym celem przedsiębiorstw oraz brak jest ingerencji państwa w alokację zasobów. Jeśli dodatkowo mamy do czynienia z doskonałą mobilnością i podzielnością czynników produkcji oraz występuje doskonała wiedza na temat rynku ze strony sprzedających i kupujących, to mówimy o konkurencji doskonałej.

Model konkurencji doskonałej jest wyobrażeniem pewnej sytuacji idealnej, która w rzeczywistości gospodarczej zdarza się bardzo rzadko z powodu niespełniania części albo nawet całości przytoczonych warunków. Stanowiło to podstawową przyczynę zwrócenia uwagi ekonomistów na rozwiązania i modele bardziej realistyczne i zbliżone do rzeczywistości. W efekcie powstały koncepcje konkurencji niedoskonałej oraz konkurencji monopolistycznej, uchylające niektóre założenia modelu konkurencji doskonałej. Do typowych sytuacji rozważanych w pracach na temat konkurencji należą także monopol (w tym monopol naturalny), duopol, oligopol, monopson itp.

Inne współczesne ujęcia konkurencji (szkoła austriacka) wskazują na to, że jest ona procesem, w efekcie którego następuje eliminacja wysokich zysków z rynku. Taka wizja konkurencji prowadzi do wniosku, że mechanizm rynkowy sprzyja optymalnej alokacji zasobów. Na osobną wzmiankę zasługuje schumpeteriańskie rozumienie konkurencji, w którym główną siłą napędzającą procesy konkurencji są innowacje [Maślak 2002, s. 40–42]. Innowacje wprowadzane są na rynek przez przedsiębiorców, a najważniejszy jest sam proces konkurowania, składający się z kilku faz, takich jak: stan równowagi czyli stagnacja, zachęta do tworzenia innowacji, fala innowacji, fala imitacji i faza nasycenia rynku, czyli powrót do stagnacji. W tym ujęciu konkurencja jest formą rywalizacji pomiędzy starymi a nowymi produktami, technologiami czy strukturami organizacyjnymi. Z pojęciem konkurencji wiąże się koncepcja „twórczej destrukcji” sprawiającej, że na miejsce starych struktur, metod, produktów wyłaniają się nowe, bardziej przydatne dla otoczenia, co prowadzi do postępu.

W prowadzonym tutaj uproszczonym przeglądzie koncepcji konkurencji warto jeszcze zwrócić uwagę na poglądy z pogranicza ekonomii menedżerskiej i zarządzania strategicznego. Ich cechą jest podejście praktyczne, mogące znaleźć przełożenie na budowanie strategii firmy. Kwintesencją tych poglądów jest tzw. model 5 sił Portera. W tym ujęciu zaleca się, by procesy konkurencji na rynku branżowym analizować odpowiednio szeroko z uwzględnieniem, oprócz rzeczywistych rywali, także

dostawców, nabywców, substytutów i podmiotów potencjalnie zainteresowanych wejściem do danej branży [Porter 2008, s. 3–36]. Wszystkie wymienione zmienne mają bowiem wpływ na poziom natężenia konkurencji w branży.

Konkurencja a kooperacja

W literaturze z zakresu nauk ekonomicznych w szerokim zakresie dyskutowane są zagadnienia współpracy między przedsiębiorstwami. Wskazuje się, że w rzeczywistych gospodarkach obok zachowań o charakterze konkurencyjnym, rywalizacyjnym występują także liczne formy i przejawy współpracy. Na tę okoliczność stworzono nawet specjalne pojęcia oddające istotę tego zagadnienia: koopetycja i kooperencja [Boćko 2005]. Pierwszym pojęciem jest koopetycja, której angielski protoplasta *coopetition* powstał z połączenia części dwóch terminów: *cooperation* i *competition*. Sens terminu jest taki, by oddać mieszany charakter stosunków występujących w gospodarce pomiędzy indywidualnymi podmiotami. Podobny charakter ma określenie kooperencja, które z kolei powstało z połączenia części wyrazów kooperacja i konkurencja. Niektórzy autorzy uważają oba pojęcia za tożsame [Jankowska 2012]. Rozważania na temat istoty relacji pomiędzy firmami w gospodarce rynkowej nie mogą być redukowane do zauważania i analizy wyłącznie zachowań rywalizacyjnych. Realny ogląd praktyki gospodarczej nigdy nie zaprzeczał istnieniu takich zachowań. Pozostaje jednak kwestia proporcji między nimi i kwestia podstawowego mechanizmu napędzającego wzrost i rozwój gospodarczy. Rację mają ci, którzy dostrzegają i analizują takie rozwiązania organizacyjne w prowadzeniu działalności gospodarczej jak klastry, sieci, alianse strategiczne, konsorcja, wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*) itp. Należy jednak mieć świadomość, że współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami, której przypisujemy zazwyczaj konotację pozytywną, może mieć także swój wymiar negatywny. Trudno ocenić pozytywnie porozumienia monopolistyczne ograniczające konkurencję (podział rynków, zmony cenowe itp.). Część działań w zakresie współpracy między firmami może także przynosić negatywne konsekwencje mimo braku kolizji z regulacjami antymonopolowymi. Łączenie sił w zakresie badań i rozwoju (jest to ważne zwłaszcza przy oligopolistycznej strukturze rynku) może prowadzić bowiem do redukcji liczby rozważanych i rozpracowywanych ścieżek technologicznych, co *per saldo* może okazać się czynnikiem antyrozwojowym. Wydaje się, że warta szerszego rozpatrzenia byłaby hipoteza, iż gospodarki narodowe poszczególnych krajów, a także systemy gospodarcze występujące w ramach różnych branż czy sektorów wewnątrz tych gospodarek różnią się skalą i proporcją zachowań konkurencyjnych i kooperacyjnych.

Wśród niektórych badaczy daje się zauważyć daleko idący stopień emocjonalnej fascynacji skalą oraz znaczeniem zachowań kooperacyjnych i powstaje więc wrażenie, że mamy do czynienia z „końcem konkurencji”. Poglądy takie wydają się jednak nieuprawnione, a co najmniej przedwczesne. Nie można bowiem nie zauważyć, że mimo szerokiego zakresu współpracy między firmami wiodącym mechanizmem napędzającym rozwój w gospodarkach rynkowych pozostaje mechanizm konkuren-

cji. Warto odnotowania jest to, że zasadniczo rzecz biorąc wszelkie formy współpracy z jednymi podmiotami (niektórymi) podejmowane są po to, by tym bardziej intensywnie i skutecznie konkurować z innymi.

Istota, definicje, klasyfikacje oraz typologie konkurencyjności¹

Konkurencyjność jest pojęciem odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji. W tymże systemie regulacji istota zachowań podmiotów gospodarczych sprowadza się bowiem do konkurowania, rywalizacji i konfrontacji na rynku. Konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Na długą metę atrybut konkurencyjności przysługuje jednostce, która potrafi przetrwać. Na krótką metę znamieniem konkurencyjności jest posiadanie pod jakimś względem przewagi nad rywalami. W związku z tym można stwierdzić, że pojęcie konkurencyjności posiada w sobie element statyczny (ocena w danym momencie) oraz dynamiczny (zestaw czynników implikujących jej zmianę w przyszłości).

Pomimo istnienia wielu zróżnicowanych podejść do kwestii konkurencyjności można podjąć próbę ich klasyfikacji według jednego z następujących kryteriów:

- poziomu analitycznego, którego dotyczą,
- strony lub obszaru rynku, do których się odnoszą,
- sposobu wyjaśniania konkurencyjności.

W ekonomii zasadniczo wyróżnia się pięć podstawowych poziomów analizy [Gorynia 1993a]: mikro-mikro, mikro, mezo, makro, mega (niekiedy tożsamy z globalnym).

Na tych poziomach umieszcza się odpowiednio systemy mikro-mikro (za taki system można uznać jednostkę ludzką), mikrosystemy (przedsiębiorstwa), mezosystemy (branże, sektory, a także klastry), makrosystemy (gospodarki narodowe) oraz megasystemy (gospodarkę państw zintegrowanych, np. gospodarkę Unii Europejskiej, gospodarkę światową, wówczas poziom mega będzie tożsamy z globalnym). Pojęcie konkurencyjności można odnosić zarówno do strony podażowej, jak i do strony popytowej gospodarki.

Przez konkurencję podażową należy rozumieć ubieganie się przez przedstawicieli strony podażowej o względy przedstawicieli popytu, aby ci zechcieli ulokować swoje zamówienia u określonych wytwórców/dostawców dóbr lub usług. Konkurencyjność podażowa będzie więc oznaczać porównanie rezultatów tych zabiegów przez różnych przedstawicieli strony podażowej (konkurencyjność i luka konkurencyjna *ex post*) lub porównanie ich zamiarów na przyszłość (konkurencyjność i luka konkurencyjna *ex ante*).

Czym innym jest natomiast konkurencyjność popytowa. Odnosi się ona do tej samej sytuacji, ale rozpatrywanej z odwrotnej perspektywy — występuje wtedy, gdy przedstawiciele popytu rywalizują o względy przedstawicieli podaży. Jest to cha-

¹ Opracowano na podstawie [Gorynia (red.) 2002, s. 48–60].

rakterystyczne dla sytuacji, gdy występuje nadwyżka popytu nad podażą. Również w tym kontekście można mówić o występowaniu luki konkurencyjnej w sensie statycznym i w sensie dynamicznym.

Oba rodzaje konkurencyjności (w szczególności w krótkim okresie) nie zawsze muszą iść w parze. Czym innym jest rywalizowanie z konkurentami o względy odbiorców, a czym innym konkurowanie o dostępne na rynku zasoby kapitałowe, ludzkie, technologiczne, itp. Konkurencję podażową można więc określić jako rywalizację z przedstawicielami podaży o względy popytu, a konkurencję popytową jako konkurowanie z przedstawicielami popytu o względy podaży.

Można również wyróżnić konkurencyjność wewnątrzbranżową i konkurencyjność międzybranżową. Sposób rozumienia tych rodzajów konkurencyjności zależy od przyjętej definicji branży. Jeśli branżę zdefiniujemy w sensie produktowym (branża jako grupa producentów tego samego dobra), to konkurencja wewnątrzbranżowa oznacza rywalizację z wytwórcami takich samych dóbr. Oprócz konkurencji wewnątrzbranżowej istnieje również konkurencja międzybranżowa. Różne branże ubiegają się o względy konsumentów, starając się zapewnić sobie możliwie najwyższy udział w ich popycie (sile nabywczej). Ważne jest także dokonanie rozróżnienia konkurencji na rynku krajowym i na rynku zagranicznym. To, że jakiś producent nie eksportuje swoich wyrobów nie oznacza, że nie może/musi konkurować z rywalami zagranicznymi. Jeśli jego rynek krajowy jest rynkiem otwartym, to istnieje możliwość (i niestety dla niektórych — konieczność) rywalizowania z konkurencją zagraniczną na rynku wewnętrznym (konkurowanie z importem na rynku krajowym).

Rozważania dotyczące strony i obszaru rynku, do których można odnosić pojęcie konkurencyjności, podsumowano graficznie na rysunku 4.1.

RYSUNEK 4.1. Rynkowy i branżowy wymiar konkurencyjności

		Konkurencyjność			
		Na rynku krajowym		Na rynku zagranicznym	
		Rywale krajowi	Rywale zagraniczni	Rywale lokalni	Rywale z zewnątrz
Konkurencyjność	Międzybranżowa <i>Extra-industry</i>				
	Wewnątrzbranżowa <i>Intra-industry</i>				

Jeśli chodzi o sposób wyjaśniania (rozumienia) konkurencyjności, to wyróżnia się tutaj dwie możliwości — poprzez mierniki oraz poprzez determinanty. W pierwszym wypadku można mówić o konkurencyjności wynikowej, objaśnianej przez wyniki danego systemu gospodarczego, co nawiązuje do pojęcia konkurencyjności *ex post* [Gorynia (red.) 2002, s. 91–100], a w drugim wypadku o konkurencyjności czynnikowej (objaśnianej przez determinanty określonego stanu systemu gospodarczego — konkurencyjności *ex ante*).

W tym miejscu można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność osiągnięcia i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Tak rozumianą konkurencyjność można traktować jako synonim zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Próby pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny więc iść w kierunku identyfikacji zmiennych określających zdolność osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Wydaje się, że użyteczne tutaj mogą być występujące w literaturze pojęcia: potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa (ang. *competitive strength*) i tzw. siły biznesu (ang. *business strength*). Wymienione pojęcia są do siebie bardzo zbliżone.

Wielość definicji konkurencyjności potwierdza istotność tego zagadnienia badawczego, ale także jego złożoność i wieloaspektowość, nawet jeśli badacz skoncentruje się na poziomie mikroekonomicznym. W dążeniach do operacjonalizacji tego pojęcia, która jest niezbędna dla przeprowadzenia badań empirycznych, pomocne okazują się proponowane w literaturze przedmiotu typologie oraz klasyfikacje konkurencyjności.

Na podstawie kryterium czasu obserwacji wyróżnia się konkurencyjność statyczną i dynamiczną. W pierwszym wypadku badacz przygląda się jakoby fotografii konkurencyjności i uzyskuje informację o stanie konkurencyjności w danym momencie. Konkurencyjność dynamiczna to zmiany stanu konkurencyjności danego podmiotu w czasie, czyli inaczej dynamika konkurencyjności [Stankiewicz 2005, s. 40]. Autor ten dokonał też podziału konkurencyjności ze względu na działania i skutki oraz wyróżnił odpowiednio konkurencyjność czynnikową i wynikową. Konkurencyjność czynnikowa tworzona jest przez umiejętności firmy, niezbędne do skutecznego prowadzenia gry rynkowej. Konkurencyjność wynikowa jest utożsamiana z rezultatami konkurowania, które można oceniać poprzez udziały rynkowe czy kształtowanie się wskaźników finansowych. Inny podział to wspomniane już wcześniej wyróżnienie konkurencyjności *ex ante* — czyli badanie pozycji prospektywnej i *ex post* — czyli ocena obecnej (retrospektywnej) pozycji konkurencyjnej.

Można także budować typologie konkurencyjności z punktu widzenia różnych grup interesariuszy. Dla odbiorców ważna jest atrakcyjność oferty i cechy samego oferenta jako partnera w transakcji. W mniejszym stopniu są zainteresowani zyskowością firm, technologią czy organizacją zarządzania. Zarząd i menedżerowie jako konkurencyjne postrzegają te firmy, które gwarantują im prestiż, możliwości kariery i stosowne wynagrodzenie, a więc w wysokim stopniu zaspokajają ich potrzeby jako profesjonalistów. Inaczej spojrzą na konkurencyjność firmy jej właściciele. Najważ-

niejszy będzie wzrost jej wartości lub/i możliwości wzrostu wartości w przyszłości. Natomiast potencjalni inwestorzy instytucjonalni za konkurencyjne uznają przedsiębiorstwo, które ma relatywnie wysoką wartość (obecną lub przyszłą) z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa nabywającego.

Przytoczone definicje i klasyfikacje konkurencyjności przedsiębiorstwa sygnalizują, że pojęcie to jest złożone i wymaga dekompozycji na czynniki pierwsze. Po identyfikacji elementów konkurencyjności powinna nastąpić operacjonalizacja tego pojęcia. Chodzi o to, aby wskazane wymiary konkurencyjności dały się odnieść do sytuacji realnie istniejącej i działającej firmy. Problem ten został dostrzeżony i opracowany przez M. Gorynię [(red.) 2002, s. 68–69]. Zagadnienie to zaprezentowano w kolejnym punkcie rozdziału.

Wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa — próba konceptualizacji²

Konkurencyjność firmy daje się zdekomponować na cztery wymiary (składniki): pozycja konkurencyjna w przeszłości, potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa i pozycja konkurencyjna w przyszłości. Aby podkreślić dynamiczny charakter podejścia, warto zauważyć, że zarówno punktem wyjścia, jak i punktem dojścia jest pozycja konkurencyjna firmy. Można więc stwierdzić, że w danym cyklu strategicznym rozwoju firmy punktem wyjścia jest potencjał konkurencyjny (zależny między innymi od pozycji konkurencyjnej osiągniętej w cyklu poprzedzającym), którego najlepsze wykorzystanie ma zapewnić kształtowana strategia konkurowania, nakierowana na osiągnięcie jak najlepszej pozycji konkurencyjnej. Pierwotnie wymienione cztery komponenty konkurencyjności daje się więc zasadnie zredukować do trzech.

Wyodrębnienie powyższych wymiarów konkurencyjności bezpośrednio nawiązuje do jednej z klasyfikacji konkurencyjności, a mianowicie do konkurencyjności czynnikowej i konkurencyjności wynikowej. Pierwsza to konkurencyjność *ex ante*, czyli zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w przyszłości, a więc jego potencjał konkurencyjny. Jest to konkurencyjność możliwa do zrealizowania. To, w jaki sposób firmy budują i wykorzystują swój potencjał konkurencyjny, opisuje strategia konkurencyjna (instrumenty konkurowania) planowana lub zamierzona. Strategia konkurencyjna jest kategorią analityczną, która pozwala na przejście od potencjału konkurencyjnego, czyli konkurencyjności potencjalnej (*ex ante*), do konkurencyjności rzeczywistej, czyli zrealizowanej (*ex post*). Konkurencyjność *ex post* to osiągnięta pozycja konkurencyjna, która może cechować się posiadaniem lub brakiem przewagi konkurencyjnej. Tę natomiast osiąga się wskutek umiejętnego wykorzystywania posiadanego potencjału poprzez stosowanie właściwych instrumentów konkurowania (strategii konkurencyjnej).

² Opracowano na podstawie [Gorynia (red.) 2002, s. 68–81; Gorynia 2009, s. 90–99].

Potencjał konkurencyjny

W teorii zarządzania strategicznego potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest podstawowym czynnikiem decydującym o możliwości uzyskania (podtrzymania lub wzmocnienia) przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa może być rozumiany w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu potencjał konkurencyjny to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo. Zasoby pierwotne to filozofia przedsiębiorcy oraz możliwości zgromadzenia w organizacji przedsiębiorstwa *know-how* i innych zasobów. Na zasoby wtórne składają się: materialne czynniki produkcji (środki trwałe, materiały, surowce i półprodukty oraz środki eksploatacyjne), zasoby kadrowe, innowacje, kanały dystrybucji, sposób zorganizowania przedsiębiorstwa i zasoby informacyjne. Natomiast zasoby wynikowe obejmują: *image* (wizerunek, a w szczególności znajomość marki) przedsiębiorstwa, stosunek (przywiązanie) nabywcy do produktu oraz bariery przestawienia się odbiorców na innych dostawców. W szerszym znaczeniu w ramach potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa ujmuje się oprócz szeroko rozumianych zasobów następujące elementy: kulturę przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, wizję strategiczną, właściwy dla przedsiębiorstwa sposób zachowania się (proces tworzenia strategii).

Strategia konkurowania

Z jednej strony strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa to proces osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Kształtowanie strategii konkurencji może w istocie bazować na dwóch podejściach, tj. na: zasobach lub behawioralnych aspektach działania organizacji pozostających oczywiście w relacji do zasobów. Podejście zasobowe (ang. *resource-based view*) przyczyniło się do rozwinięcia w znaczący sposób wielu koncepcji z głównego nurtu zarządzania strategicznego. Z kolei podejście oparte na zachowaniach przedsiębiorstw (ang. *activity-based view*) znane jest dzięki pracom M.E. Portera, który w swoim artykule opublikowanym w 1979 r. pod tytułem: „W jaki sposób siły konkurencji kształtują strategię” [Porter 2001, s. 24–45] podjął dyskusję nad związkami między efektywnością firm a naturą konkurencji w sektorze czy branży. W tym ujęciu istnieją dwa główne rodzaje przewag konkurencyjnych, jakie może osiągnąć firma — niskie koszty i różnicowanie. Przewagi te, wraz z szeregiem działań podejmowanych w celu ich wypracowania, stanowią podstawę koncepcji trzech ogólnych strategii osiągania ponadprzeciętnych wyników w danej branży — przywództwa kosztowego, różnicowania i koncentracji.

Z drugiej strony na strategię konkurencyjną można też spojrzeć jako na zestaw narzędzi, instrumentów, metod i technik, którymi posługuje się firma w procesach konkurowania. Takie podejście ma sens zwłaszcza wówczas, kiedy przyjmiemy wąskie rozumienie potencjału konkurencyjnego, sprowadzające je do ogółu zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo. Innymi słowy w tym ujęciu chodzi o rozumienie strategii jako sposobu wykorzystania potencjału konkurencyjnego z myślą o zajęciu jak najlepszej pozycji konkurencyjnej.

Pozycja konkurencyjna

Z kolei przez pozycję konkurencyjną należy rozumieć rezultat procesu konkurowania, czyli konkurencyjność w sensie atrybutowym (rezultatowym). Pozycja konkurencyjna to wynik zastosowania określonej strategii konkurencyjnej (zestawu instrumentów konkurowania) w odniesieniu do określonego potencjału konkurencyjnego (zestawu zasobów). Odnosząc ponownie rozważania do przykładowego obiektu, jakim jest przedsiębiorstwo, powiemy, że pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa to wynik oceny przez rynek (w szczególności przez nabywców) tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje. Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa. Do kwantyfikacji pozycji konkurencyjnej można jednak wykorzystać znacznie szerszy zestaw następujących mierników, takich jak: rentowność (relatywna, tzn. w porównaniu z konkurentami z branży), poziom kosztów (relatywny), udział w rynku, cechy produktu (usługi) w porównaniu z cechami produktów (usług) konkurentów, znajomość firmy i jej wyrobów na rynku, postrzeganie firmy przez otoczenie, poziom lojalności nabywców, poziom wierności marce i firmie, koszty przestawienia się odbiorców na innych dostawców, istnienie lub prawdopodobieństwo pojawienia się substytutów.

Porównania konkurencyjności — różnica, przewaga i luka konkurencyjna³

Nietrudno spostrzec, że porównania konkurencyjności powinny dotyczyć obiektów z tego samego poziomu — o ile łatwo zgodzimy się, że sens ma porównywanie konkurencyjności na przykład grupy państw, o tyle trudno byłoby zaakceptować propozycję porównywania konkurencyjności gospodarki jakiegoś kraju z konkurencyjnością jakiejś firmy lub jakiegoś pracownika. Jeśli zaakceptujemy wyżej przedstawioną propozycję, że konkurencyjność każdego obiektu można rozpatrywać ze względu na trzy składniki (konkurencyjność potencjalna, czyli *ex ante*, strategia konkurowania, konkurencyjność zrealizowana, czyli *ex post*), to wydaje się, że różnice w odniesieniu do każdego składnika konkurencyjności mogą być określane jako przewaga konkurencyjna (różnica *in plus*) lub jako luka konkurencyjna (różnica *in minus*).

Rozpatrując konkurencyjność dowolnego obiektu, należy więc brać pod uwagę jej całościowy opis, który obejmuje elementy przedstawione w tablicy 4.1.

Rozważania przeprowadzone wyżej mogą posłużyć za punkt wyjścia do dokonania konkretyzacji schematu analitycznego różnicy konkurencyjnej. Biorąc pod uwagę wcześniejsze ustalenia terminologiczne, można zaproponować wyróżnienie czterech wymiarów (aspektów) różnicy konkurencyjnej:

- 1) różnica konkurencyjna jako odchylenia w bieżącej (aktualnej) pozycji konkurencyjnej danego obiektu w stosunku do rywali;
- 2) różnica konkurencyjna jako odchylenia w przyszłej pozycji konkurencyjnej danego obiektu w stosunku do rywali;

³ Opracowano na podstawie [Gorynia 2009, s. 63–65].

TABLICA 4.1. Składniki konkurencyjności dowolnego obiektu

Składniki konkurencyjności	Różnica <i>in plus</i>	Różnica <i>in minus</i>
Konkurencyjność potencjalna (<i>ex ante</i>) — potencjał konkurencyjny, potencjał konkurencyjności, zdolność konkurencyjna	Przewaga w zakresie potencjału konkurencyjnego	Luka w zakresie potencjału konkurencyjnego
Strategia konkurencyjna (zestaw instrumentów konkurowania)	Przewaga w zakresie strategii konkurencyjnej	Luka w zakresie strategii konkurencyjnej
Konkurencyjność zrealizowana (<i>ex post</i>) — pozycja konkurencyjna	Przewaga w zakresie pozycji konkurencyjnej	Luka w zakresie pozycji konkurencyjnej

Źródło: Opracowanie własne.

- 3) różnica konkurencyjna jako odchylenia w obecnym (wyjściowym) potencjale konkurencyjnym; potencjał konkurencyjny stanowi jeden z wyznaczników możliwości konkurowania obiektu; współwyznacza on także *spectrum* możliwych do zastosowania strategii konkurowania; przyjmujemy ponadto, że różnice w przyszłym (odniesionym do jakiegoś momentu przyszłości) potencjale konkurencyjnym będą istotne dla konkurowania w okresie, który nastąpi po tym momencie;
- 4) różnica konkurencyjna jako odchylenia w strategii konkurowania w rozpatrywanym okresie; różnice w strategii konkurowania można sprowadzić do różnic w instrumentach konkurowania.

Mówiąc o różnicy konkurencyjnej między określonymi obiektami należy mieć na myśli równocześnie cztery wymienione wymiary tejże różnicy. Pomiar różnicy będzie musiał uwzględniać zmienne szczegółowe (miary) odnoszące się do wszystkich czterech wymiarów. W zapisie formalnym różnicę można przedstawić jako wektor:

$$RK = \begin{bmatrix} \text{RBPk} \\ \text{RPPk} \\ \text{ROPk} \\ \text{RSK} \end{bmatrix},$$

gdzie:

- RBPk — różnice w bieżącej pozycji konkurencyjnej,
 RPPk — różnice w przyszłej pozycji konkurencyjnej,
 ROPk — różnice w potencjale konkurencyjnym,
 RSK — różnice w strategii konkurowania.

Na potrzeby dalszych rozważań poszczególne wymiary różnicy konkurencyjnej zostaną szczegółowo opisane (zoperacjonalizowane) w odniesieniu do różnych klas obiektów, których konkurencyjność może być przedmiotem badania. Operacjonalizacja powinna doprowadzić do określenia zmiennych szczegółowych, które są zmiennymi mierzalnymi.

Aspekty praktyczne konkurencji i konkurencyjności na przykładzie sektora przedsiębiorstw wodociągowych

Problemy definicyjne

W uproszczeniu można przyjąć, że sektor to grupa przedsiębiorstw wyróżniona ze względu na jakieś kryterium. Kryterium tym mogą być rozmiary przedsiębiorstwa (mikro, małe, średnie, duże), przedmiot działalności (produkty, usługi), forma własności (państwowe, prywatne itp.), poziom nowoczesności (innowacyjne, tradycyjne), związki ze współpracą gospodarczą z zagranicą (eksportowe, importowe) itd. Z kolei za branżę przyjęło się uważać grupę przedsiębiorstw wytwarzających takie same produkty albo usługi (np. branża odzieżowa, branża samochodowa, branża turystyczna, branża ubezpieczeniowa). Nietrudno zauważyć, że w tym wypadku branża jest po prostu szczególnym przypadkiem sektora, gdzie firmy wydzielane są ze względu na kryterium przedmiotu działalności. Sektor przedsiębiorstw wodociągowych to zbiór firm prowadzących zaopatrzenie w wodę dla odbiorców indywidualnych i zbiorowych, dla odbiorców konsumpcyjnych i przemysłowych⁴. Gdyby przyjąć taką definicję sektora, to będzie on tożsamy z branżą wodociągową, która jest grupą firm wyróżnionych ze względu na podobieństwo przedmiotu prowadzonej działalności, w tym wypadku jest to właśnie zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków. Do rozważenia pozostaje problem, jak w takiej sytuacji należy rozumieć i ujmować działalność niektórych firm prowadzących we własnym zakresie zaopatrzenie w wodę poprzez jej samodzielne pozyskiwanie. Zagadnienie to nie jest banalne zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia, na przykład prowadzenia statystyki działalności gospodarczej⁵.

Model 5 sił Portera odniesiony do sektora przedsiębiorstw wodociągowych — realia konkurencji w sektorze wodociągowym

Model 5 sił Portera wyjaśnia charakter i intensywność (natężenie) konkurencji w branży. Jego podstawowymi składnikami są: cechy branży (w tym skład podmiotowy), zagrożenie przez nowe wejścia do branży, siła przetargowa dostawców, siła przetargowa nabywców i zagrożenie przez substytuty.

Cechy branży — aktualni rywale przedsiębiorstwa wodociągowego

Podstawową cechą branży jest jej kompozycja podmiotowa, czyli liczba i wielkość uczestników. Przedsiębiorstwa wodociągowe najczęściej mają dość wyraźnie określony zakres geograficzny prowadzonej przez siebie działalności gospodar-

⁴ Por. rozdział 1. Za Chudzińskim przyjęto, że przedsiębiorstwa wodociągowe są odpowiedzialne za zbiorowe dostarczanie wody oraz zbiorowe odprowadzanie ścieków.

⁵ Zasygnalizowany problem wiąże się zagadnieniem delimitacji mezosystemów gospodarczych. Szerzej zobacz [Gorynia 1993b].

czej. Wiąże się to najczęściej z genezą tych przedsiębiorstw, które były w przeszłości powoływane z myślą o prowadzeniu zaopatrzenia w wodę na określonym terytorium (por. rozdział 1). Przy występujących w Polsce uwarunkowaniach historycznych, organizacyjnych, prawnych i społecznych najczęściej spotykaną sytuacją jest posiadanie przez podmiot prowadzący zaopatrzenie w wodę na danym terytorium pozycji monopolistycznej ze wszystkimi tego konsekwencjami⁶. Realnie rzecz ujmując, bardzo rzadko mamy do czynienia z sytuacją, gdy zmiana dostawcy wody jest możliwa w stosunkowo krótkim okresie. W pewnym sensie (zwłaszcza w przypadku dużych przedsiębiorstw zużywających pokaźne ilości wody) alternatywę dla korzystania z usług firmy wodociągowej działającej na danym terytorium stanowi podjęcie działalności polegającej na budowie własnego ujęcia wody i samodzielnym prowadzeniu zaopatrzenia w wodę.

Inną cechą branży jest podatność jej produktów na zróżnicowanie. Wydaje się, że woda jest produktem zasadniczo zestandaryzowanym — najważniejsze jej parametry określone są przez obowiązujące regulacje (techniczne, sanitarno-higieniczne itp.). Możliwości różnicowania takiego produktu są więc ograniczone. Z nielicznymi wyjątkami efektem tego powinno być wyłącznie konkurowanie ceną, co jednak ze względu na przeważnie występującą sytuację monopolu naturalnego rzadko ma miejsce. Mechanizmem dyscyplinującym poziom cen wody są raczej przepisy stanowiące reguły tworzenia taryf niż moderująca rola rynku. Wyjątkiem jest tylko sytuacja, gdy dany, przeważnie duży odbiorca z powodów cenowych zdecyduje się na pozyskiwanie wody we własnym zakresie ze wszystkimi tego konsekwencjami.

W wypadku produktu, jakim jest woda, trudno też doszukać się implikacji dla sytuacji konkurencyjnej, wynikających z fazy cyklu życia. Można chyba zaryzykować twierdzenie, iż woda jest pod tym względem produktem nietypowym, afazowym w tym tego słowa znaczeniu, że niepoddającym się wpływom wynikającym z typowego cyklu życia produktu. Przypomina swoimi cechami produkt znajdujący się w fazie dojrzałości, zestandaryzowany, ale jednak niepodatny na marketingowe narzędzia różnicowania charakterystyczne dla innych kategorii wyrobów.

Tempo wzrostu branży to kolejna cecha sektora wodociągowego, której wpływ na sytuację konkurencyjną jest także dość ograniczony. Intuicyjnie wydawałoby się, że sektor wodociągowy rozwija się zazwyczaj w zgodzie z tempem rozwoju gospodarki oraz tempem wzrostu PKB i poza sytuacjami wyjątkowymi (np. przełomy technologiczne wpływające na wodochłonność określonych technologii produkcyjnych, istotne zmiany legislacyjne) nie ma tutaj silnych zwrotów. Ważne mogą okazać się także zmiany klimatyczne (na przykład w rolnictwie). Tymczasem okazuje się, że jednostkowe zużycie wody w Polsce w latach 1999–2015 zmniejszyło się z 49,7 m³ przypadającego na mieszkańca na rok do 32,2 m³ (por. rozdział 1).

⁶ Mamy tutaj do czynienia z sytuacją monopolu naturalnego, sprowadzającą się do tego, że ze względu na opłacalną skalę działania i chęć uniknięcia dublowania się nakładów w infrastrukturę wodociągową i kanalizacyjną na określonym terenie usługi zbiorowego zaopatrzenia w wodę oraz zbiorowego odprowadzania ścieków są świadczone tylko przez jedną firmę.

Potencjalni wchodzący do sektora wodociągowego — bariery wejścia i wyjścia

Zaopatrzenie w wodę to olbrzymi sektor działalności gospodarczej w skali poszczególnych krajów, kontynentów i w skali świata. W normalnie funkcjonującej gospodarce rynkowej naturalne jest, że firmy posiadające przewagi, kompetencje i zasoby mogą być zainteresowane prowadzeniem ekspansji zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Podstawowymi barierami wejścia zniechęcającymi do podejmowania działalności rozwojowej na innych niż dotychczasowe obszarach mogą być korzyści skali osiągane tylko po przekroczeniu pewnych rozmiarów produkcji i sprzedaży, bariery prawne (konieczność uzyskiwania pozwoleń administracyjnych), wielkość koniecznych nakładów inwestycyjnych (inwestycje w urządzenia do zaopatrzenia w wodę cechują się relatywnie wysoką kapitałochłonnością), długie okresy zwrotu nakładów inwestycyjnych, warunki naturalne implikujące utrudnienia techniczne zwiększające nakłady inwestycyjne i koszty eksploatacji, umiarkowana albo wręcz niska rentowność (kapitału, aktywów) oraz długi czas zwrotu. Ogólnie czynnikiem ograniczającym nowe wejścia do sektora są też antycypowane okoliczności potencjalnego wycofania się w przypadku uzyskiwania niesatysfakcjonujących wyników. Trudności wyjścia z branży stanowią tym samym barierę wejścia, trudno byłoby bowiem w wypadku uzyskiwania niesatysfakcjonujących wyników dokonać upłynnienia wytworzonego majątku bez ponoszenia istotnych kosztów utopionych⁷ (ang. *sunk costs*).

Jeśli bariery wejścia są wysokie, to implikują ograniczanie albo nawet blokowanie liczby nowych wejść. Nie rośnie liczba konkurentów, przez co nie zwiększa się też natężenie rywalizacji. Podstawową przyczynę tego stanu rzeczy stanowi sytuacja monopolu naturalnego, o której wspomniano już wcześniej. Jest to typowa sytuacja w branży wodociągowej, a odstępstwa od niej dotyczą w zasadzie rywalizacji firm wodociągowych z bezpośrednimi nabywcami dużych ilości produktu, którzy mogliby ewentualnie zdecydować się na samozaopatrzenie. Na liczbę konkurentów pewien wpływ mają też przejęcia niektórych mniejszych firm wodociągowych przez firmy większe.

Z punktu widzenia sytuacji konkurencyjnej w branży warta zauważenia jest jeszcze koncepcja tzw. rynków kontestowalnych (spornych albo kwestionowalnych, ang. *contestable markets*) [Baumol, Panzar, Willig 1982]. Koncepcja ta wiąże się z niskimi barierami wejścia, co powoduje, że podmioty funkcjonujące na danym rynku znajdują się pod presją potencjalnych wejść. Warunkiem kontestowalności rynku są niskie koszty utopione. Wprawdzie wcześniej zaznaczono, że w wypadku branży wodociągowej występują raczej wysokie bariery wejścia, to jednak mamy do czynienia z jakimś stopniem zagrożenia nowymi wejściami. Oznacza to, że podmioty działające w branży są dyscyplinowane przez samą ewentualność wejścia konkurentów.

⁷ Koszty utopione to koszty, jakie firma musi ponieść w związku z zaprzestaniem działalności w jakiejś sferze. Upłynnienie niepotrzebnych składników majątku może w takiej sytuacji skutkować pojawieniem się dużych różnic w wycenie księgowej i rynkowej zbywanych aktywów. Antycypowana ewentualność poniesienia takich kosztów w przyszłości może stanowić okoliczność zniechęcającą do podejmowania inwestycji, czyli jest barierą wyjścia, która tym samym stanowi barierę wejścia.

Dodatkowo na uwagę zasługuje jeszcze kolejna okoliczność. Monopol naturalny, będący cechą branży, odnosi się w tym wypadku do konieczności istnienia na danym terytorium jednej ekonomicznie uzasadnionej infrastruktury zaopatrzenia zbiorowego w wodę oraz zbiorowego odprowadzania ścieków. Teoretycznie możliwe jest natomiast, że procesom konkurencji będzie poddana eksploatacja tej infrastruktury — na przykład poprzez przetargi dla firm operatorskich (por. rozdział 1). Rozwiązania te jednak nie przyjęły się w Polsce na szerszą skalę.

Dostawcy przedsiębiorstwa wodociągowego

Istotny wpływ dostawców przedsiębiorstw wodociągowych na sytuację konkurencyjną w branży występuje wtedy, gdy zbiór dostawców jest stosunkowo nieliczny, zdominowany przez kilka podmiotów, dostawcy oferują produkty, dla których trudno znaleźć substytuty funkcjonalne, oraz gdy dana branża nie ma dużego znaczenia dla portfela zamówień dostawców. Wydaje się, że po stronie szeroko rozumianych dostawców nie występują w sektorze zaopatrzenia w wodę tendencje do zajmowania pozycji przetargowej mogącej doprowadzić do utraty bądź obniżenia konkurencyjności po stronie przedsiębiorstw wodociągowych. Przykładowo, rynek dostawców usług budowy infrastruktury wodociągowej i kanalizacyjnej jest rynkiem konkurencyjnym. Siła przetargowa dostawców wyrażająca się możliwością narzucania przedsiębiorstwom wodociągowym warunków niekorzystnych dla odbiorcy może być w związku z tym oceniona jako przeciętna i niewypaczająca rynkowych warunków działania.

Duża siła przetargowa dostawców przedsiębiorstwa wodociągowego przyczynia się do nasilenia rywalizacji w branży i prowadzi do dyscyplinowania kosztów i cen.

Odbiorcy przedsiębiorstwa wodociągowego

Siła przetargowa odbiorców przedsiębiorstwa wodociągowego jest duża, gdy są oni skoncentrowani albo realizują zakupy na dużą skalę, gdy produkty są standardowe (woda jest takim produktem), gdy produkt (woda) jest istotnym składnikiem kosztów odbiorcy, gdy nabywcy realizują w swojej działalności niskie zyski oraz gdy sami mają możliwości podjęcia działalności polegającej na pozyskiwaniu wody. Lista czynników determinujących sytuację konkurencyjną firmy wodociągowej po stronie nabywców jest dość długa, a w sytuacji konkretnych firm mogą występować całkiem liczne kombinacje tych warunków. Na szczególną uwagę zasługują zwłaszcza zachowania dużych odbiorców, którzy po przekroczeniu określonej skali zakupu skłonni są do podjęcia rozważenia wariantów decyzyjnych, prowadzących do zapewnienia sobie zaopatrzenia w wodę we własnym zakresie, czego konsekwencją będzie rezygnacja z usługi zaopatrzenia w wodę przez profesjonalną firmę wodociągową (integracja pionowa wsteczna).

Duża siła przetargowa nabywców prowadzi do eskalacji konkurowania w branży i przyczynia się do zaostrzenia konkurencji cenowej (albo dyscyplinuje ceny i marże realizowane przez dostawców wody). Można dodatkowo zauważyć, że znaczna siła przetargowa odbiorców jest czynnikiem dyscyplinującym koszty i ceny w branży wodociągowej.

Substytuty w stosunku do działalności przedsiębiorstwa wodociągowego

Co może być substytutem dla wody kupowanej od przedsiębiorstwa wodociągowego? Woda jako taka zasadniczo nie daje się na zadowalającą skalę zastąpić przez jakikolwiek substytut. Możliwości zmniejszania zużycia wody albo przeciwdziałania zwiększeniu tegoż zużycia są bardzo ograniczone i mogą być związane z postępowem technicznym i technologicznym. Substytutem dla wody kupowanej od firmy wodociągowej może być woda pozyskiwana samodzielnie (własne ujęcie, deszczówka, obieg zamknięty).

Co oznacza konkurencyjne przedsiębiorstwo wodociągowe?

Poniżej przedstawiono trzy tablice (tablice 4.2–4.4), w których dokonano przykładowej operacjonalizacji pojęć pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencyjnej (instrumentów konkurowania) przedsiębiorstwa. Każde z tych pojęć zostało opisane za pomocą zestawu zmiennych, które mogą być poddane pomiarowi z wykorzystaniem zaproponowanych skal. Zaproponowana operacjonalizacja trzech wymiarów konkurencyjności może być wykorzystana w praktyce oceny konkurencyjności każdego przedsiębiorstwa sektora wodociągowego po ewentualnym dostosowaniu do jego specyfiki. Można także dynamizować ocenę konkurencyjności w dowolnych okresach, np. oceny mogą być odnoszone do okresu 3, 5 albo więcej lat.

Pozycja konkurencyjna

TABLICA 4.2. Proszę ocenić według poniższej skali osiągniętą pozycję konkurencyjną firmy na tle rywali

Mierniki pozycji konkurencyjnej	Waga danego miernika	Rynek krajowy	
		Ocena naszej obecnej pozycji na rynku	Ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku — za 3 lata
Udział w rynku ocenianej firmy*			
Sytuacja finansowa ocenianej firmy			

* Określanie udziału w rynku w sytuacji monopolu naturalnego może wydawać się niepotrzebne. Udział ten można jednak zdefiniować jako udział przedsiębiorstw sektora wodociągowego w całkowitym zużyciu wody na danym terytorium.

Waga miernika:

- 0 — bez znaczenia
- 1 — bardzo małe znaczenie
- 2 — małe znaczenie
- 3 — średnie znaczenie
- 4 — duże znaczenie
- 5 — bardzo duże znaczenie
- 6 — ogromne znaczenie

Skala możliwości oceny pozycji konkurencyjnej:

- 0 — jesteśmy (będziemy) najgorsi na rynku (mamy niski udział w rynku, mamy złą sytuację finansową)
 1 — zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie gorszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
 2 — zajmujemy (będziemy zajmować) trochę gorszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
 3 — zajmujemy (będziemy zajmować) przeciętną pozycję konkurencyjną (pod danym względem)
 4 — zajmujemy (będziemy zajmować) trochę lepszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
 5 — zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie lepszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
 6 — jesteśmy (będziemy) liderem na rynku (najlepsi)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Gorynia (red.) 2002, s. 299].

Potencjał konkurencyjny

TABLICA 4.3. Proszę ocenić według poniższej skali potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (potencjał konkurencyjności, zasoby i umiejętności)

Mierniki potencjału konkurencyjnego	Waga danego miernika	Rynek krajowy	
		OPP	OOP
1. Możliwości finansowania działalności bieżącej			
2. Możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych			
3. Możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych			
4. Jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa			
5. Jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa			
6. Jakość urządzeń produkcyjnych			
7. Poziom nowoczesności technologii produkcji			
8. Elastyczność systemu produkcji			
9. Kultura techniczna pracowników			
10. Poziom systemu zarządzania jakością			
11. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości			
12. Dostęp do kluczowych zasobów			
13. Jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych			
14. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie działalności marketingowej			
15. Jakość kadr marketingowych			
16. Relatywny poziom nakładów na sferę marketingu			
17. Poziom technologii marketingowej			

Mierniki potencjału konkurencyjnego	Waga danego miernika	Rynek krajowy	
		OPP	OOP
18. Poziom technologii zarządzania operacyjnego			
19. Poziom technologii zarządzania strategicznego			
20. Jakość systemu motywacji			
21. Jakość kadry kierowniczej — naczelne kierownictwo			
22. Jakość kadry kierowniczej średniego szczebla			
23. Stopień identyfikacji załogi z celami przedsiębiorstwa			
24. Nastawienie pracowników do zmian			
25. Ogólny poziom profesjonalny załogi			
26. Poziom innowacyjności załogi			
27. Dążenie do podnoszenia kwalifikacji			
28. Poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników			
29. Skłonność pracowników do współpracy			
30. Stopień wypracowania klarownej wizji rozwoju przedsiębiorstwa			
31. Stopień znajomości firmy i jej wyrobów na rynku			
32. Reputacja (<i>image</i> , <i>renoma</i>) firmy			

Waga czynnika:

- 0 — bez znaczenia
- 1 — bardzo małe znaczenie
- 2 — małe znaczenie
- 3 — średnie znaczenie
- 4 — duże znaczenie
- 5 — bardzo duże znaczenie
- 6 — ogromne znaczenie

Skala możliwości (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):

- 0 — jesteśmy (będziemy) najgorsi
- 1 — jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi
- 2 — jesteśmy (będziemy) trochę gorsi
- 3 — jesteśmy (będziemy) przeciętni
- 4 — jesteśmy (będziemy) trochę lepsi
- 5 — jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi
- 6 — jesteśmy (będziemy) najlepsi

OOP — ocena naszego obecnego potencjału.

OPP — ocena naszego przewidywanego potencjału – za 3 lata.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Gorynia (red.) 2002, s. 300–303].

Strategia konkurencyjna

TABLICA 4.4. Proszę ocenić według poniższej skali sytuację firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjności

Instrumenty konkurencyjności	Rynek krajowy		
	WI	OPS	OOS
Cena			
Jakość			
Kompleksowość oferty			
Terminowość, ciągłość, elastyczność dostaw			
Warunki płatności			
Reklama i promocja sprzedaży			

Waga instrumentu:

- 0 — bez znaczenia
- 1 — bardzo małe znaczenie
- 2 — małe znaczenie
- 3 — średnie znaczenie
- 4 — duże znaczenie
- 5 — bardzo duże znaczenie
- 6 — ogromne znaczenie

Skala możliwości oceny sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjności (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):

- 0 — jesteśmy (będziemy) najgorsi
- 1 — jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi
- 2 — jesteśmy (będziemy) trochę gorsi
- 3 — jesteśmy (będziemy) przeciętni
- 4 — jesteśmy (będziemy) trochę lepsi
- 5 — jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi
- 6 — jesteśmy (będziemy) najlepsi

WI — waga instrumentu.

OOS — ocena obecnej sytuacji naszej firmy.

OPS — ocena przewidywanej sytuacji naszej firmy — za 3 lata.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Gorynia (red.) 2002, s. 304].

Konsekwencje konkurencyjności przedsiębiorstw wodociągowych dla reszty gospodarki

Zaopatrzenie w wodę można zaliczyć do sektorów infrastrukturalnych, których poziom konkurencyjności ma oczywisty, zarówno bezpośredni, jak i pośredni wpływ na resztę gospodarki, a w szczególności na konkurencyjność tych branż, w których koszty zaopatrzenia w wodę mają stosunkowo istotne znaczenie. W cza-

sach konkurencji totalnej przewaga konkurencyjna może być związana z czynnikami, które rozpatrywane oddzielnie, indywidualnie pozornie nie wydają się mieć decydującego znaczenia, ale których oddziaływanie łączne okazuje się istotne. Z faktu, że konkurowanie odbywa się coraz częściej w skali globalnej, wynika wniosek, że nie wystarczy być przeciętnie konkurencyjnym, ale właściwie każde ogniwo łańcucha wartości powinno być konkurencyjne, w tym także zaopatrzenie w wodę, nawet jeśli udział kosztów tego ogniwa w kosztach całkowitych nie jest wysoki.

Woda występuje na zróżnicowaną skalę jako element kosztów wytwarzania praktycznie wszystkich wyrobów i usług. Oznacza to, że w prostym rachunku jej koszt znajduje odbicie jako wyższy albo niższy odsetek całkowitych kosztów produkcji każdego pojedynczego towaru albo usługi. Konsekwencjom kosztowym zużycia wody towarzyszą także zazwyczaj konsekwencje jakościowe — odpowiednia, dobra woda może być kluczowym materiałem/surowcem produkcyjnym, ponadto niezwykle istotna jest niezawodność zaopatrzenia, a także elastyczność dostaw. Wspomniane konsekwencje jakościowe mają najczęściej przeliczalne na pieniądze przełożenie na koszty zakupu wody. Wreszcie ważny jest także rachunek ciągniony – skumulowane skutki dla całej gospodarki. Jeśli woda występuje choćby w niewielkich odsetkach w kosztach poszczególnych ogniw łańcucha wartości, to przy dużym rozkooperowaniu produkcji i znacznej fragmentaryzacji łańcuchów technologicznych, ważne dla uświadomienia jej znaczenia mogłoby być przeprowadzenie rachunku ciągnionego, identyfikującego jej rzeczywisty udział w całkowitych kosztach produkcji. Innymi słowy wysoka konkurencyjność przedsiębiorstw wodociągowych może okazać się istotnym, istotniejszym niż nam się pozornie wydaje, wyznacznikiem konkurencyjności całej gospodarki.

Należy również podkreślić, że zaopatrzenie w wodę, mimo że ma charakter lokalny, może się wiązać z warunkami konkurowania w skali międzynarodowej, a nawet globalnej. Inwestorzy zagraniczni, poszukujący miejsca lokalizacji dla swoich inwestycji, uwzględniają bowiem zarówno jakość funkcjonowania, jak i koszty generowane przez tzw. sektory infrastrukturalne.

Warto też zwrócić uwagę na kolejny ważny aspekt zaopatrzenia w wodę. Nie można ograniczać się tylko do wąskiego produkcyjnego wykorzystania zasobów wody w celu prowadzenia działalności gospodarczej. Dostęp do zdrowej wody po rozsądnym koszcie jest jednym z ważnych składników dobrobytu i jakości życia społeczeństwa. Czynnik ten nie może być pomijany w strategiach konkurencyjnych przedsiębiorstw wodociągowych, a poziom satysfakcji indywidualnych odbiorców wody powinien być jednym z kryteriów oceny firm prowadzących zaopatrzenie w wodę.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że powyższe uwagi dotyczyły zaopatrzenia w wodę, ale podobny sposób myślenia obowiązuje także w stosunku do przedsiębiorstw świadczących usługi kanalizacyjne.

Podsumowanie

Na podstawie wyżej przedstawionych definicji, typologii, ocen, opinii i danych można stwierdzić, że postawione przed tym rozdziałem cele zostały osiągnięte.

Rozważania przeprowadzone w tym rozdziale wykazały, że stan rozpoznania procesów konkurencji w sektorze wodociągowym jest umiarkowanie zaawansowany. Można wskazać też główne kierunki dalszych badań.

- Zarysowanie granic i ustalenie statystycznego obrazu i relacji w branży pomiędzy działalnością prowadzoną przez profesjonalne przedsiębiorstwa wodociągowe oraz działalnością stanowiącą dodatkowy przedmiot aktywności gospodarczej innych podmiotów (np. pozyskiwanie wody na własne potrzeby). Innymi słowy chodziłoby o stwierdzenie, jaka część całkowitego zaopatrzenia w wodę odbywa się za pośrednictwem branży wodociągowej w ujęciu podmiotowym (tak jak została zdefiniowana w tym opracowaniu), a jaka część pochodzi z innych źródeł (zaopatrzenie we własnym zakresie). Przez analogię ten sam postulat może zostać odniesiony do działalności polegającej na odprowadzaniu ścieków.
- Określenie, w drodze przeprowadzenia skumulowanego rachunku ciągnionego, jaki jest udział kosztów wody w całkowitych łącznych kosztach produkcji w skali gospodarki narodowej. Podobna sugestia odnosi się do kosztów usług kanalizacyjnych.

Bibliografia

- Baumol W.J., Panzar J.C., Willig R.D. [1982], *Contestable markets and the theory of industry structure*, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego.
- Boćko B. [2005], *Przegląd definicji i analiza krytyczna pojęć: kooperacja oraz kooperencja*, http://www.zarządzanie.net.pl/pdf/przegląd_definicji_analiza_krytyczna.pdf
- Gorynia M. [1993a], *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*, „Ekonomista”, nr 4.
- Gorynia M. [1993b], *Delimitacja systemów gospodarczych w naukach ekonomicznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, rok LV, zeszyt 2.
- Gorynia M. [2009], *Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym*, w: M. Gorynia, E. Łaźniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gorynia M. (red.) [2002], *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Jankowska B. [2012], *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wyd. UEP, Poznań.
- Koutsoyiannis A. [1975], *Modern microeconomics*, Macmillan, London.
- Maślak E. [2002], *Koncepcje konkurencji w naukach ekonomicznych*, w: *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Porter M.E. [2001], *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E. [2008], *On competition*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- Stankiewicz M.J. [2005], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń.

