

MODEL BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTWA WODOCIAGOWEGO

*Tadeusz Falencikowski¹
Paweł Chudziński²*

Streszczenie

W literaturze występuje niemały zbiór badań nad modelami biznesu przedsiębiorstw z branż IT. Wobec czego powstało pytanie o kształt i możliwość rekonfiguracji modelu biznesu przedsiębiorstw z branży dojrzałej? Dążąc do zgłębienia tego problemu, badaniami objęto modele biznesu przedsiębiorstw wodociągowych. Badania teoretyczne i empiryczne ujawniły ich składniki i formy. W efekcie uzyskanych opinii powstał obraz, z którego wynika, że biznes prowadzony przez setki, a nawet tysiące lat jest bardzo trudny do rekonfiguracji.

Słowa kluczowe: model biznesu, wodociągi.

1. Wstęp

Współczesne uwarunkowania funkcjonowania biznesu są silnie determinowane globalizacją gospodarki oraz informatyzacją. Powszechnie występuje trend do generowania i wdrażania innowacji, co jest wyrazem narastającej walki konkurencyjnej, wywołanej wzrostem natężenia konkurencji. Trendy te wpływają także na branże dojrzałe. Wśród nich znajduje się branża wodociągowa, posiadająca wielowiekowe tradycje. To wielowiekowe praktykowanie pobierania, uzdatniania i dostarczania wody zostało połączone z odbiorem produktów powstałych w wyniku użytkowania wody. Wydawać by się mogło, że funkcje te są rozpoznane i ugruntowane. Wobec tego powstaje pytanie, czy w tak opisanym zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa wodociągowego mogą występować innowacje? Dotychczasowa praktyka pozwala stwierdzić, że przedsiębiorstwa wodociągowe wykorzystują innowacje technologiczne. Skierowanie spojrzenia w inną stronę, tj. na innowacje orga-

¹ Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii / Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics, e-mail: tadeusz.falencikowski@pg.edu.pl.

² AQUANET spółka akcyjna / AQUANET joint-stock company, e-mail: pawel.chudzin-ski@aquanet.pl.

nizacyjne jest możliwe, jeżeli podejmie się próbę określenia modelu biznesu przedsiębiorstwa wodociągowego. Podejmując aktywność w tym zakresie za cel pracy przyjęto określenie modelu biznesu przedsiębiorstwa wodociągowego, co w dalszej fazie procesu pozwolić powinno na pogłębioną refleksję nad możliwościami rekonfiguracji omawianego biznesu.

Wspomniano wyżej, że w zakres omawianego biznesu wchodzi, ogólnie ujmując, dostarczanie wody i odbiór wody wzbogaconej produktami jej użytkowania (ścieki). W niniejszym opracowaniu spojrzenie koncentrujemy na pierwszym składniku tego biznesu.

Dążąc do osiągnięcia nakreślonego celu w pracy wykorzystano literaturę przedmiotu, wyniki badań własnych oraz posiadane doświadczenie zawodowe i naukowe.

2. Matryca modelu biznesu

Prowadzone od ok. 1998 roku prace nad modelami biznesu doprowadziły do opracowania kilku istotnych koncepcji. Dość popularna jest koncepcja A. Osterwaldera *Business Model Canvas*. Zbudowana na potrzeby consultingu jest dość prosta w użyciu, ale posiada wiele krytycznych wad³. To one powodują, że nie nadaje się ta koncepcja do pogłębionego wejrzenia w biznes. Wobec tego prace oparliśmy na koncepcji modelu biznesu, który takich wad nie posiada. Mapę tego modelu biznesu⁴ przedstawiono na rys. 1.

³ Niektóre składniki tego modelu charakteryzują się nadmiernym rozdrobieniem. W tym zakresie można wskazać, że po pierwsze: segmenty obsługiwanych klientów, relacje z klientami oraz propozycja wartości to w rzeczywistości jeden segment obejmujący generowanie wartości dla klienta; po drugie elementy: strumień dochodów oraz struktura kosztów ujmują de facto mechanizm przechwytywania wartości dla przedsiębiorstwa, i to tylko wartości ekonomiczne, podczas gdy w biznesie generuje się także inne grupy wartości, jak np. wartości emocjonalne, użytkowe i inne; po trzecie składniki: kluczowe zasoby i kluczowi partnerzy w istocie współtworzą jeden segment zasobowy. Omawiana tutaj konstrukcja charakteryzuje się jeszcze dwoma słabościami. Pierwsza z nich to brak powiązań składników ze sobą i z otoczeniem biznesu. W obecnym stanie ten model przypomina kości do gry wrzucone do kubelka, które przy poruszeniu swobodnie grzechoczą. Ponadto nie widać ich powiązań z otoczeniem – to tak, jakby ów kubek izolował kości od otoczenia. Druga to całkowite pominięcie kwestii konkurencji. Samo wytworzenie produktu i osadzenie na nim wartości nie zapewnia sprzedaży. Aby zbyć produkt trzeba zastosować sytuacyjnie dobre instrumenty konkurencji. Zob. Tadeusz M. Falencikowski, *Odnova modelu biznesu*, Management Forum, 2015, nr 3 (1), s. 61–69, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. www.managementforum.ue.wroc.pl

⁴ W tej części wykorzystano wyniki poprzednich prac, opublikowanych w: T. Falencikowski: *Spójność modelu biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 15–92. T. Falencikowski,

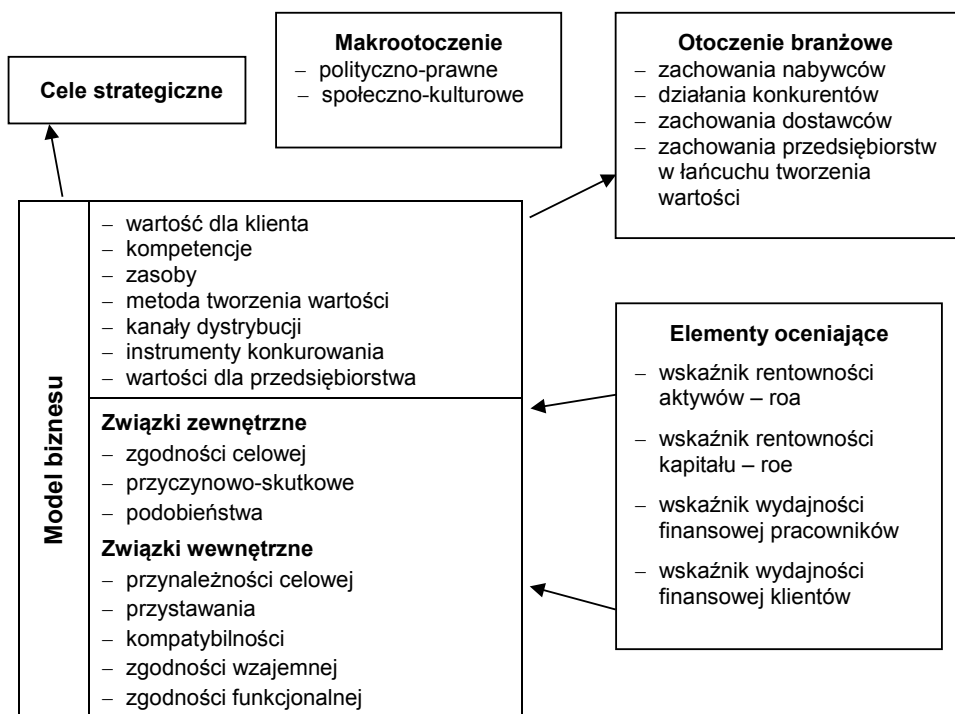


Matrycę modelu biznesu w zakresie składników twardych tworzą:

- a) wartości dla klienta;
- b) kompetencje i zasoby wykorzystywane zgodnie z metodą tworzenia wartości. Wśród metod tworzenia wartości znajdują się: łańcuch wartości, sklep wartości, sieć wartości, chmura wartości;
- c) kanały dystrybucji produktów oraz informacji o tychże produktach;
- d) instrumenty konkurowania pozwalające na przechwytywanie wartości dla przedsiębiorstwa.

Matryca modelu biznesu w zakresie składników miękkich obejmuje związki łączące składniki twarde ze sobą i otoczeniem.

Dalsze wysiłki skierowano na określenie składników twardych modelu biznesu przedsiębiorstwa wodociągowego.



Rys. 1. Mapa modelu biznesu

Źródło: T. Falencikowski, Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 91

Koncepcja ciągu zarządzania strategicznego biznesem, Marketing i Rynek, 2014 nr 5 oraz T. Falencikowski, Odnowa modelu biznesu, op. cit.



3. Konfiguracja modeli biznesu krajowych przedsiębiorstw wodociągowych – perspektywa badanych podmiotów

Dążąc do określenia konfiguracji wymienionych składników modelu biznesu zbudowano dwa kwestionariusze ankiety, co miało umożliwić osiągnięcie celu. Pierwszy kwestionariusz dotyczył wartości dla klienta generowanych przez przedsiębiorstwa wodociągowe, zaś drugi ujmował wskazane wyżej składniki twarde modelu biznesu. Badaniami objęto: a) przedsiębiorstwa wodociągowe funkcjonujące w Gdańsku i Poznaniu⁵, b) klientów korzystających z produktów gdańskich przedsiębiorstw wodociągowych⁶. Uzyskane wyniki badań pozwoliły na nakreślenie modelu biznesu tych przedsiębiorstw. Zbiór wartości oferowanych klientom ujęto w tab.1.

Tabela 1. Wartości dla klienta postrzegane przez przedsiębiorstwa wodociągowe

Lp.	Rodzaj wartości	G1	G2	P
1	Emocjonalne	– zadowolenie z zaopatrzenia w wodę	– zadowolenie z dobrej jakości wody dostarczanej w sposób ciągły	– poczucie bezpieczeństwa
2	Techniczne	– sprawność systemu wod-kan – bezpieczeństwo – dostępność terytorialna	– dobra jakość dostarczanej wody – nowe technologie mobilne	– czystość – smak – twardość
3	Ekonomiczne	– dostępność cenowa, społecznie akceptowana	– niski koszt świadczonej usługi	– cena – dostępność cenowa
4	Spółeczno-etyczne	– jakość życia – ochrona środowiska	– działania proekologiczne; – działania na rzecz społeczności lokalnej	– zaangażowanie w sprawy lokalne
5	Organizacyjne	– organizacja sfery zaopatrzenia w wodę; – nowoczesna organizacja procesu obsługi klienta	– ciągłość świadczonej usługi	brak

⁵ Dwa przedsiębiorstwa w Gdańsku i jedno w Poznaniu.

⁶ Badana populacja wynosiła 37 osób.



cd. tab. 1

6	Naukowe	<ul style="list-style-type: none"> – wiedza i doradztwo techniczne (inżynieria sanitarno-wodociągowa) – wiedza o ograniczaniu emisji szkodliwych związków chemicznych pozwalająca edukować mieszkańców 	<ul style="list-style-type: none"> – technologie prośrodowiskowe – stosowanie technologii opartych na procesach naturalnych 	<ul style="list-style-type: none"> – przekaz wiedzy o technologii – edukacja ekologiczna
7	Inne	–	<ul style="list-style-type: none"> – nastawienie na klienta rozumianego jako: akcjonariusz, interesariusz, pracownik, odbiorca usługi 	brak

Źródło: opracowanie własne (TF) na podstawie wyników badań empirycznych

Model biznesu przedsiębiorstwa wodociagowego „G1”

Przedsiębiorstwo postrzega siebie, jako usługowe. Celami prowadzonego przez to przedsiębiorstwo biznesu jest podniesienie dobrostanu właściciela oraz zaspokojenie potrzeb społeczności lokalnej. Ten drugi cel należy postrzegać w kategorii przechwytywania wartości. Dążąc do osiągnięcia tych celów omawiane przedsiębiorstwo podejmuje trud wygenerowania u klienta zadowolenia z zaopatrzenia w wodę. Do tego przyczyniają się: sprawność systemu wodno-kanalizacyjnego, dostępność cenowa i terytorialna produktów przedsiębiorstwa wsparta nowoczesnością obsługi klienta, wiedza w zakresie inżynierii i o ograniczaniu emisji szkodliwych związków chemicznych.

W osiągnięciu wymienionych celów przedsiębiorstwo opiera się na kompetencjach menedżerskich i zasobach. Wśród tych pierwszych występuje dość dobra wiedza o klientach, bardzo dobra znajomość regulacji prawnych, dość dobra zdolność do wytwarzania usług oraz mierna szybkość przystosowania przedsiębiorstwa do zmian rynkowych. Ponieważ działa w warunkach monopolu, dlatego w przedsiębiorstwie brak jest wiedzy o konkurentach. Wśród drugich występuje bardzo dobre władanie siecią i urządzeniami wodno-kanalizacyjnymi (w tym oczyszczalniami ścieków) oraz dobry poziom zasobów pracy ludzkiej.

Zasoby i kompetencje wykorzystywane są w łańcuchu tworzenia wartości, w skład którego wchodzi czynności na poziomie celującym: projektowania wyrobów, pozyskiwanie materiałów oraz kontrola realizacji usług zleczanych zewnętrznym wykonawcom.



W omawianym przypadku nie występują kanały dystrybucji produktów, bowiem produkt klient odbiera w przedsiębiorstwie.

Ponieważ przedsiębiorstwo działa w warunkach monopolu, dlatego nie dziwi brak instrumentów ostrej konkurencji. Tym niemniej w przedsiębiorstwie występuje elastyczne dostosowanie do potrzeb klienta.

Wśród wartości przechwytywanych wymienić jeszcze można innowacyjność.

Model biznesu przedsiębiorstwa wodociągowego „G2”

Przedsiębiorstwo „G2” określiło swój biznes, jako produkcja i dystrybucja wody przeznaczonej do spożycia przez ludzi, dostawa wody, odbiór ścieków, usługi inżynierskie. Biznes ten prowadzi w celach: a) dynamicznego rozwoju firmy, b) osiągnięcia zadowolenia pracowników⁷. W przedsiębiorstwie istnieje świadomość działania w warunkach monopolu naturalnego.

Dążąc do osiągnięcia tych celów przedsiębiorstwo oferuje klientom wartości (tab. 1), które zasadzają się na zadowoleniu z dobrej jakości wody dostarczanej w sposób ciągły, której koszt nabycia jest niski. Bardzo dużą wagę przykładają się do ciągłości świadczonych usług dostarczania wody.

Do osiągnięcia celów przyczyniają się kompetencje i zasoby. Na poziomie bardzo dobrym występują kompetencje związane z: wiedzą o konkurentach w zakresie usług inżynierskich, znajomością regulacji prawnych oraz zdolnością do wytwarzania wyrobów i usług. Na dobrym poziomie jest wiedza o klientach, zaś szybkość przystosowania przedsiębiorstwa do zmian rynkowych jest dość dobra. Posiadane kompetencje uzyskują oparcie w eksploatowanych zasobach, wśród których na bardzo dobrym poziomie są: kluczowe maszyny – pompy i dmuchawy, kluczowe urządzenia – stacje uzdatniania, urządzenia pomiarowe i sterujące oraz infrastruktura – sieci wod-kan. Natomiast na dobrym poziomie występują środki transportu tj. samochody specjalistyczne.

Występujący model tworzenia wartości przypomina chmurę. Przedsiębiorstwo pozyskuje ze źródeł naturalnych wodę, którą po uzdatnieniu i kontroli jakości wprowadza do dzierżawionej sieci wodociągowej. Funkcje oprzyrządowania pomiarowego zlecane są zewnętrznym podmiotom (outsourcing). W ten sposób konfigurowane są ostateczne wartości dla klienta ze składników aksjologicznych wynikających z pozyskanej wody, stosowanych własnych technologii uzdatniania, opanowanych metod kontroli jakości, technicznego poziomu sieci przesyłowej i urządzeń, użyteczności i jakości urządzeń pomiarowych, zdalnego odczytu ilości zużytej wody, zdolności przetwarzania danych i fakturowania oraz ściągłości należności.

W zakresie kanałów dystrybucji produkt klientowi dostarcza się bezpośrednio, zaś w ujęciu usługowym, jest ona świadczona u klienta. Taki stan wskazuje na brak długich kanałów dystrybucji.

⁷ Tak sformułowane cele wskazują na firmocentryczne nastawienie menedżerów.



Ze względu na monopol naturalny przedsiębiorstwo nie identyfikuje instrumentów konkurowania.

Wśród wartości przechwytywanych wymieniono satysfakcję, bezpieczeństwo, optymalizację zasobów, zwiększenie produktywności oraz rozpoznawalność marki.

Model biznesu przedsiębiorstwa wodociągowego „P”

W ujęciu produktowym głównym wyrobem przedsiębiorstwa „P” jest woda, zaś w ujęciu usługowym to dostarczanie wody i odbiór oraz oczyszczanie ścieków.

W trakcie badań przedsiębiorstwo określiło wiązkę realizowanych celów, tj.: przetrwanie przez najbliższe lata, posiadanie płynności finansowej. Dalej wskazano na zadowolenie pracowników, podniesienie dobrostanu właściciela, posiadanie reputacji i uznanej marki oraz posiadanie stałej grupy zadowolonych klientów. Na dalszym miejscu ujęto dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa oraz osiągnięcie założonego udziału w rynku.

Osiągnięcie wymienionych celów jest realizowane poprzez dostarczanie wartości klientom (tab. 1). W tym zbiorze występuje poczucie bezpieczeństwa i zaufanie, jako ważne czynniki emocjonalne. Oparte są one na czystości i smaku wody, dostarczanej w dostępnych cenach.

Do generowania tych wartości służy zbiór kompetencji i zasobów. W zakresie kompetencji przedsiębiorstwo legitymuje się bardzo dobrą znajomością regulacji prawnych, zdolnościami do wytwarzania wyrobów i świadczenia wymienionych usług. Na dobrym poziomie jest wiedza o klientach i konkurentach, Natomiast szybkość przystosowania się do zmian rynkowych jest niewielka. Wśród kluczowych zasobów dostarczanie klientom wartości opiera się na infrastrukturze sieci wodociągowej i urządzeń wodociągowych (pompy, stacje uzdatniania), zdolnościach pracowników oraz samochodach operacyjnych.

Tworzenie wartości odbywa się według modelu chmury wartości. Do obłoku wartości związanych z pozyskaną wodą przedsiębiorstwo dokłada obłoki wartości wynikające z własnych kompetencji i użytkowanych zasobów.

W zakresie kanałów dystrybucji produkt klientowi dostarcza się bezpośrednio, co oznacza brak kanałów dystrybucji w ujęciu logistycznym.

Wśród instrumentów rywalizacji wskazano na konkurowanie poziomem cen w stosunku do konkurentów oraz *public relations*.

Wśród wartości przechwytywanych wymieniono zaufanie oraz przychody finansowe.

4. Wartości dla klienta w perspektywie użytkowników wody

Dążąc do konfrontacji podstawowego składnika modelu biznesu, jakim jest wartość dla klienta zwrócono się do kilkudziesięciu mieszkańców Gdańska z proś-



bą o określenie tychże wartości. Uzyskano 30 odpowiedzi. Dość charakterystyczna jest zbieżność postrzegania wymienionych wyżej wartości przez klientów przedsiębiorstw wodociągowych. I tak wskazywano na:

- wartości emocjonalne – stały dostęp do wody, podstawowy płyn, spokój ducha przy porannej toalecie;
- wartości techniczne – woda zdatna do picia, medium grzewcze, dostęp do ciepłej wody⁸, bez kamienia;
- wartości ekonomiczne – rozcieńczalnik napojów, taniość, dostępność, cena umożliwiająca codzienne swobodne korzystanie;
- wartości społeczno-etyczne – dostęp do wody dla wszystkich, zastosowanie w fontannach, komfort dostępu do bieżącej wody;
- wartości naukowe – oszczędność wody, podstawa życia na ziemi, ważność oszczędzania wody;
- wartości organizacyjne – rozwój miast, budowanie miast przy źródłach wody, w momencie przerwy dane przedsiębiorstwo traci na zaufaniu klientów.

Analiza perspektyw postrzegania wartości dla klienta przez dostawców i użytkowników wody wskazuje na ich niemalą zbieżność.

5. Konfiguracja modeli biznesu zagranicznych przedsiębiorstw wodociągowych

Na wstępie należy zaznaczyć, że na obszarze Unii Europejskiej postanowiono pozostawić kompetencje w zakresie kreowania organizacji branży wodociągowej poszczególnym krajom członkowskim. Jedynym obszarem, w którym prawo wspólnotowe determinuje funkcjonowanie tych przedsiębiorstw są kryteria jakościowe w zakresie parametrów jakościowych dostarczanej wody (Dyrektywa Rady 98/83/WE z dnia 3 listopada 1998 r. w sprawie jakości wody przeznaczonej do spożycia przez ludzi) oraz oczyszczania ścieków (Dyrektywa Rady 91/271/EWG z dnia 21 maja 1991 r. dotycząca oczyszczania ścieków komunalnych). Komplementarnymi do wyżej wymienionych aktów prawnych są w zakresie ochrony wód dwie dyrektywy konstytuujące politykę ochrony wód w Unii Europejskiej (Dyrektywa 2000/60/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 października 2000 r. ustanawiająca ramy wspólnotowego działania w dziedzinie polityki wodnej, oraz Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r. w sprawie ochrony wód podziemnych przed zanieczyszczeniem i ochroną ich stanu). Oba wyżej wymienione akty prawa wspólnotowego odnoszą się wyłącznie do antropopresji w odniesieniu do zasobów wodnych nie kreując uregulowań administracyjnych w branży przedsiębiorstw wodociągowych. Tak ustanowione uregulowania skutkują dużą różnorodno-

⁸ Przytoczono tu odpowiedzi dosłowne respondentów mając świadomość, że przedsiębiorstwo wodociągowe nie świadczy usług w zakresie dostarczania ciepłej wody.



ścią w zakresie rozwiązań organizacyjnych branży wodociągowej w poszczególnych krajach członkowskich. Ponieważ, jak to zostanie wykazane dalej, system organizacji branży ma swoje odniesienie w oddziaływaniu przedsiębiorstwa na otoczenie i odwrotnie, w związku z tym poniżej przedstawiono najbardziej charakterystyczne rozwiązania organizacji branży w różnych krajach UE.

1. Model skonsolidowany (typ A)

Model ten polega na wysokim poziomie konsolidacji przedsiębiorstw wodociągowych. Pociąga to za sobą równocześnie konieczność stanowienia centralnej regulacji taryfowej na poziomie kraju. Sytuacja taka ma miejsce w Anglii, Walii, Holandii i Belgii (UOKiK, 2011). Równocześnie istotnym faktem, dla modelu biznesu, jest wysoki stopień sprywatyzowania przedsiębiorstw wodociągowych w Anglii.

2. Model rozproszony (typ B)

Model ten polega na dużej liczbie przedsiębiorstw wodociągowych funkcjonujących zasadniczo na terenie jednej lub kilku gmin. Konsekwencją tego modelu jest duży wpływ władz gmin na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz brak centralnej regulacji taryf. Równocześnie przedsiębiorstwa w tym modelu z reguły są własnością gmin lub związków międzygminnych. Przykładami tego modelu jest branża wodociągowa w Polsce i Niemczech gdzie funkcjonuje odpowiednio blisko dwa tysiące i przeszło sześć tysięcy przedsiębiorstw wodociągowych. W obu krajach regulacja taryfowa ulokowana została na poziomie lokalnym (w Polsce gminnym), z aktywną rolą regulacyjną ponadgminnej administracji w ograniczonym zakresie w Niemczech.

3. Model mieszany (typ C)

Model ten polega na równoczesnym występowaniu dużych (często międzynarodowych) przedsiębiorstw wodociągowych (zwykle *multiutilities*) obsługujących największe aglomeracje w danym kraju oraz dużym rozproszeniu przedsiębiorstw wodociągowych w pozostałej części kraju. Typowym przykładem takiego rozwiązania jest Francja, w której działają trzy duże międzynarodowe koncerny a regulacja taryfowa pozostała na poziomie lokalnym. Model ten ze względu na brak homogeniczności trudny jest do określenia w odniesieniu do konstruktów modelu biznesu

Przedstawione wyżej trzy modele organizacji branży wodociągowej w krajach europejskich determinują w pewnym stopniu model biznesu realizowany przez przedsiębiorstwa, ze względu na ich zakres działania oraz strukturę właścicielską.

Ponieważ nie przeprowadzono badań empirycznych nad modelami biznesu w przedsiębiorstwach zagranicznych, w związku z tym poniżej przedstawione zostaną wyniki estymacji występowania poszczególnych cech w zależności od modelu biznesu przedsiębiorstwa wodociągowego opisanego powyżej. Wielkość cechy oznaczono w skali 0–5, natomiast nastawienie przedsiębiorstwa do maksymalizacji cechy w skali 1–10.



I. Wartości emocjonalne dostarczane klientom

Tabela 2. Wartości emocjonalne dla klienta

Lp.	Cecha	Wielkość cechy	Nastawienie przedsiębiorstwa do maksymalizacji cechy	
			model A	model B
1	Poczucie bezpieczeństwa	5	10	10
2	Zaufanie	5	8	10

Źródło: opracowanie własne (P.Ch.)

Poczucie bezpieczeństwa jest cechą, która występuje w sposób najsilniejszy, tak jak i zaufanie (wielkość cechy), jako cechy leżące u podstawy zbiorowego zaopatrywania w wodę. Poczucie bezpieczeństwa jest elementem niezależnym od modelu biznesu i w obu występuje w maksymalnym natężeniu, jako podstawowy element funkcjonowania przedsiębiorstwa wodociągowego. W przypadku zaufania z nieco większym natężeniem cecha ta występuje w modelu B, jako warunek konieczny w przedsiębiorstwach działających lokalnie oraz powiązanych bezpośrednio z wybieralną na kadencję administracją. W modelu A zaufanie jest silniej dzielone na prywatnych właścicieli przedsiębiorstwa oraz instytucje finansujące, stąd mniejsza jej wartość w tym modelu.

II. Wartości techniczne przekazywane klientom

Tabela 3. Wartości techniczne dla klienta

Lp.	Cecha	Wielkość cechy	Nastawienie przedsiębiorstwa do maksymalizacji cechy	
			model A	model B
1	Czystość	5	10	10
2	Smak	3	5	7
3	Twardość	3	3	7

Źródło: opracowanie własne (P.Ch.)



Czystość wody jest cechą ta samo istotną jak zaufanie czy bezpieczeństwo i jest z nimi bezpośrednio skorelowana, w związku z tym jej wielkość jest tożsama z nimi. Smak oraz twardość wody są cechami uzupełniającymi i wpływają na komfort życia klienta a nie na jego poczucie bezpieczeństwa stąd wielkość obu tych cech została oceniona niżej niż cechy „czystość”.

Czystość ze względu na jej istotność w obu modelach biznesu jest traktowana priorytetowo, dlatego nastawienie przedsiębiorstw do jej maksymalizacji w obu modelach oceniono w maksymalnej wielkości. Cecha „smak” jest w podejściu przedsiębiorstw z modelu B wyżej oceniona ze względu na możliwość interakcji lokalnego regulatora z przedsiębiorstwem dla podjęcia działań polepszających tę cechę, czego w modelu A przedsiębiorstwa realizować nie mogą. Podobną sytuację mamy w przypadku twardości wody, z tym że cecha ta, jakkolwiek tak samo istotna jak smak, ma swoje zróżnicowane odniesienie w zakresie nakładów inwestycyjnych koniecznych dla jej wzrostu. Tu możliwa interakcja z regulatorem jest bardziej zróżnicowana w przypadku obu modeli niż miało to miejsce w przypadku cechy „smak”.

III. Wartości ekonomiczne przekazywane klientom

Tabela 4. Wartości ekonomiczne dla klienta

Lp.	Cecha	Wielkość cechy	Nastawienie przedsiębiorstwa do maksymalizacji cechy	
			model A	model B
1	Cena	3	2	7
2	Dostępność cenowa	2	2	7

Źródło: opracowanie własne (P.Ch.)

W modelu skonsolidowanym (A) założono istnienie centralnego regulatora i w związku z tym nastawienie samego przedsiębiorstwa jest pasywne w stosunku do obciążenia klienta. W tym modelu rolę taką odgrywa regulator. W modelu rozproszonym (B) zakłada się wzajemne oddziaływanie regulatora i przedsiębiorstwa i w związku z tym wrażliwość samego przedsiębiorstwa na obciążenia klienta rachunkiem za usługi jest wyższa zarówno w odniesieniu do ceny jak i dostępności cenowej. Ze względu na lokalność przedsiębiorstw w tym modelu istnieje wyższy potencjał do uwzględniania dostępności cenowej przez przedsiębiorstwo oraz regulatora w odniesieniu do lokalnego poziomu dochodów klientów.



IV. Wartości społeczno-etyczne

Tabela 5. Wartości społeczno-etyczne dla klienta

Lp.	Cecha	Wielkość cechy	Nastawienie przedsiębiorstwa do maksymalizacji cechy	
			model A	model B
1	Zaangażowanie w sprawy lokalne	3	1	8
2	Solidność	2	7	7

Źródło: opracowanie własne (P.Ch.)

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w oparciu o model A z natury są mniej skierowane na sprawy lokalne ze względu na brak zależności od uwarunkowań lokalnych i brak związku ich działalności z odniesieniem do odczuć lokalnej społeczności. Stąd też istnieje wyraźna różnica w nastawieniu do zaangażowania w sprawy lokalne obu typów przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa działające w oparciu o model rozproszony są bardziej skłonne do funkcjonowania w oparciu o zasady zrównoważonego rozwoju. Z kolei solidność, jako wartość w rozumieniu nastawienia przedsiębiorstwa winna być przez nie w obu modelach postrzegana na tym samym poziomie, ponieważ w tym przypadku wpływ tej wartości na postrzeganie przedsiębiorstwa jest w równym stopniu postrzegana w obu modelach przez regulatora.

V. Wartości naukowe przekazywane klientom

Tabela 6. Wartości naukowe dla klienta

Lp.	Cecha	Wielkość cechy	Nastawienie przedsiębiorstwa do maksymalizacji cechy	
			model A	model B
1	Przekaz wiedzy o technologii	3	1	3
2	Edukacja ekologiczna	2	3	5

Źródło: opracowanie własne (P.Ch.)

W obszarze wartości naukowych przedsiębiorstwa działające w oparciu o model A są mniej skłonne do przekazywania wiedzy o stosowanych technologiach niż działające w modelu B ze względu na potencjalnie wyższy stopień działania tych pierwszych w warunkach konkurencji rozumianej, jako rywalizacja na rynku pa-

pierów wartościowych (przypadek Wielkiej Brytanii). Z kolei edukacja ekologiczna prowadzona przez przedsiębiorstwa w modelu B jest bardziej nastawiona na wzrost pozytywnego postrzegania przedsiębiorstwa przez społeczność lokalną, która z kolei wpływa w procesie wyborczym na regulatora.

VI. Kompetencje menedżerskie w przedsiębiorstwie

Tabela 7. Ocena kompetencji menedżerskich

Lp.	Cecha	Wielkość cechy	Nastawienie przedsiębiorstwa do maksymalizacji cechy	
			model A	model B
1	Wiedza o konkurentach	3	10	3
2	Wiedza o klientach	2	2	5
3	Znajomość regulacji prawnych	5	10	10
4	Szybkość przystosowania przedsiębiorstwa do zmian rynkowych	1	2	2
5	Zdolności do wytwarzania wyrobów	5	10	10
6	Zdolności do wytwarzania usług	5	10	10

Źródło: opracowanie własne (P.Ch.)

W obszarze kompetencji menedżerskich występują istotne różnice w przedsiębiorstwach funkcjonujących w oparciu o oba modele w zakresie wiedzy o konkurentach i klientach. Cecha „wiedza o konkurentach” jest wyżej oceniana w modelu A, co spowodowane jest funkcjonowaniem na rynku potencjalnie konkurencyjnym. Natomiast na rynku konkurencyjnym wiedza o klientach wyżej jest oceniana w modelu B, ze względu na bliskość relacji przedsiębiorstwa i klienta wynikającą z lokalnego zasięgu działania przedsiębiorstwa. Pozostałe wartości w obu modelach nie są zróżnicowane, co wynika z konieczności zapewnienia funkcjonowania przedsiębiorstw w obu modelach na gruncie zgodności z prawem. Założono przy tym, że legislacja w obu modelach jest zbliżona a sposób działania przedsiębiorstwa⁹ nie jest determinowany przynależnością do jednego z modeli A lub B.

⁹ Takie rozumienie odnosi się do zakresu outsourcingu działań podstawowych przedsiębiorstwa.



VII. Pomiar celów strategicznych¹⁰

Tabela 8. Określenie celów strategicznych omawianych przedsiębiorstw

Lp.	Cecha	Wielkość cechy	Nastawienie przedsiębiorstwa do maksymalizacji cechy	
			model A	model B
1	Osiąganie najwyższego zysku	× ¹¹	10	0
2	Osiąganie najwyższej rentowności	×	10	5
3	Posiadanie reputacji i uznanej marki	4	10	8
4	Osiąganie konkurencyjności firmy	×	10	3
5	Dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa	2	10	5
6	Znalezienie inwestorów, którzy pomogliby w rozwoju firmy	×	10	5

Źródło: opracowanie własne (P.Ch.)

Pierwszą istotnie różnicującą przedsiębiorstwa funkcjonujące w obu modelach cechą jest osiągnięcie najwyższego zysku. O ile w przedsiębiorstwach lokalnych (B) wynik finansowy jest jedynie pochodną strategii działania przedsiębiorstwa i uzależniony od polityki dywidendowej właściciela, o tyle w modelu A przedsiębiorstwo służy jako narzędzie do generowania przychodów dla jego właściciela. Poczyniono tu założenie o prywatnej własności przedsiębiorstwa lub niezależności właściciela od organu regulacyjnego. Taki sam poziom istotności dla przedsiębiorstw w modelu A ma rentowność, jako ściśle związana z zyskiem. W przedsiębiorstwach modelu B rentowność jest istotna dla wykazania przed organem regulacyjnym sprawności działania w relacji do przedsiębiorstw funkcjonujących w innych obszarach regulacyjnych. Podobne relacje zachodzą w odniesieniu do wartości „osiąganie konkurencyjności firmy”. Posiadanie reputacji i uznanej marki w modelu A jest nieco wyżej postrzegana w przedsiębiorstwach modelu A ze względu na ich potencjalną możliwość przejęcia innych przedsiębiorstw, co w modelu B jest bardziej ograniczone. Ma to swoje odniesienie w wartościach skierowanych na rozwój przedsiębiorstwa, rozumiany, jako ekspansja przedsiębiorstwa na inne rynki.

¹⁰ Przedstawiono jedynie te wartości, które różnicują przedsiębiorstwa w obu modelach.



6. Zakończenie

Przedstawione modele biznesu przedsiębiorstw wodociągowych ukazują z jednej strony ich różnorodność, ale z drugiej strony ich homogeniczność. Działanie w warunkach monopolu (związanego głównie z bezpieczeństwem spożywania wody), ale także wynikającego ze sposobu zaopatrywania w wodę (stacjonarna sieć wodociągowa) powodują występowanie silnych uwarunkowań prawnych na poziomie krajowym.

W zakresie postrzegania wartości generowanych przez przedsiębiorstwa wodociągowe także można zauważyć dość daleko idącą unifikację.

W takim stanie trudno jest o odpowiedź na pytanie, jak można rekonfigurować biznes wodociągowy? W obecnym stanie badań skłonić się można do nasilenia poszukiwań usług dodatkowych, związanych (nawet luźno) z tym obszarem aktywności. Godne rozważenia wydaje się również zbadanie wpływu postrzegania przez klientów przedsiębiorstw wodociągowych wartości na postawę przedsiębiorstwa prezentowaną wobec klientów. Szczególnie istotne wydaje się znalezienie powiązań pomiędzy podstawowymi wartościami dla klienta, jakimi są poczucie bezpieczeństwa i dostępność cenowa usług, a następnie zaangażowaniem w sprawy lokalne i ochroną środowiska.

Bibliografia

1. Dyrektywa 2000/60/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 października 2000 ustanawiająca ramy wspólnotowego działania w dziedzinie polityki wodnej.
2. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r w sprawie ochrony wód podziemnych przed zanieczyszczeniem i ochroną ich stanu, Dyrektywa 2006/118/WE.
3. Dyrektywa rady 91/271/EWG z dnia 21 maja 1991 dotycząca oczyszczania ścieków komunalnych.
4. Dyrektywa rady 98/83/WE z dnia 3 listopada 1998 w sprawie jakości wody przeznaczonej do spożycia przez ludzi.
5. Falencikowski T.M. (2015), Odnowa modelu biznesu, *Management Forum*, nr 3 (1), s. 61–69, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; www.managementforum.ue.wroc.pl
6. Falencikowski T. (2014), Koncepcja ciągu zarządzania strategicznego biznesem, *Marketing i Rynek*, nr 5
7. Falencikowski T., *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013
8. UOKiK. (2011). *Kierunki ochrony konkurencji i konsumentów w sektorze wodociągowo-kanalizacyjnym*. Warszawa: Urząd Kontroli Konkurencji i Konsumentów.

BUSINESS MODEL OF THE WATER SUPPLY

Summary

The article presents research on the business models values in the water utilities in Poland and discussion about perception of values by the companies. The values in many aspects are perceived similarly by the clients. Whenever companies as important values perceived those related to efficiency and continuity of the process values whether the clients paid attention to the social area of companies activity such as urbanization and ecology focused on care of source of water.

Two business models were generated for the purpose of this article. One of them is equal to the existing one in Poland. Comparison of the values presented by two models showed remarkable differences in the area of management, but the same values can be find in the emotional area and similar values we observed in the technical matter.

This exercise has been taken to show problems concerning business models in water utilities and presents only a glance perception of the problem. Further research should be continued in order to identify relations between values in different business models.

Key words: business model, waterworks.