

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
Roczne Podyplomowe Studia Menedżerskie
CXXV edycja



**Wykorzystanie efektu synergii w strategii firmy na
przykładzie Spółki ZWiK Sława Sp. z o.o.**

Praca końcowa napisana przez
Jarosława Hermaszewskiego
Nr albumu 200202
pod kierunkiem naukowym
prof. dr hab. Marii Romanowskiej

Warszawa, luty 2023

Spis treści

Wstęp.....	3
Rozdział 1. Zarządzanie i analiza strategiczna.....	5
1.1. Istota zarządzania strategicznego	5
1.2. Analiza strategiczna.....	6
1.3. Ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa.....	13
Rozdział 2. Charakterystyka przedsiębiorstwa ZWiK Sława Sp. z o.o.	19
2.1. Geneza powstania i zakres zadań przedsiębiorstwa	19
2.2. Zakład Wodociągów i Kanalizacji jako spółka prawa handlowego.....	21
2.3. Zakres wykonywanych zadań i procesy inwestycyjne w ZWiK Sława.....	24
Sp. z o.o.	24
2.4. Sytuacja finansowa ZWiK Sława Sp. z o.o. w latach 2017-2022	27
Rozdział 3. Analiza portfela działalności spółki.....	34
3.1. Analiza sektorów działalności	34
3.2. Model strategii rozwoju przyjęty w ZWiK Sława Sp. z o.o.....	37
3.3. Badanie synergii między sektorami w ZWiK Sława Sp. z o.o.....	39
3.4. Ocena obecnego portfela działalności z punktu widzenia synergii między sektorami w ZWiK Sława Sp. z o.o.	45
Zakończenie	48
Spis literatury	51
Spis rysunków	51
Spis zdjęć.....	51
Spis tabel	52
Spis wykresów.....	52

Wstęp

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw jest zdeterminowane przyjętym modelem zarządzania. W szerokim ujęciu definicji „zarządzać” można wskazać, że jest to wydawanie komuś poleceń wykonania określonego zadania, za które zarządca ponosi odpowiedzialność¹. Przyjmując jednak za B.W. Gryffinem² bardziej precyzyjną definicję zarządzania, określa się je jako „zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” można wskazać, że te organizacje, które lepiej wykorzystują swoje zasoby mają większe szanse osiągnięcia sukcesu. Sukces organizacji to osiąganie swoich zamierzonych celów podejmując właściwe decyzje i bez zbędnego marnotrawstwa. Literatura przedmiotu szeroko rozpisuje się na temat skutecznych metod zarządzania jednoznacznie wskazując, że postawą funkcjonowania skutecznej organizacji jest posiadanie przemyślanej strategii. Strategia doczekała się wielu definicji, od tych które strategię traktowały jedynie jako plan ukierunkowanego działania (szkoła planistyczna zarządzania strategicznego), poprzez te, w której strategia była punktem odniesienia (szkoła ewolucyjna zarządzania strategicznego) i te, w których strategia była odpowiedzią na szanse i zagrożenia będące w otoczeniu organizacji w oparciu o wewnętrzny potencjał przedsiębiorstwa (pozycyjna szkoła zarządzania strategicznego). Nowoczesna szkoła zarządzania strategicznego strategię definiuje w oparciu o jej zasoby i sposoby ich wykorzystania (zasobowa szkoła zarządzania strategicznego)³. Taki też punkt widzenia przyjęto dla strategii realizowanej w przedsiębiorstwie ZWiK Sława Sp. z o.o.

Przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy jest analiza przyjętego modelu zarządzania strategicznego, a w szczególności strategii dywersyfikacji pokrewnej. W ramach przyjętej strategii główną uwagę zwrócono na analizę i ocenę efektu synergii pomiędzy poszczególnymi działalnościami przedsiębiorstwa ZWiK Sława Sp. z o.o. Przedsiębiorstwo to zostało wybrane na obiekt badawczy z racji pełnienia w nim funkcji zarządczych. Przedsiębiorstwo te w ostatnim czasie przeszło wiele zmian jakościowych i ilościowych, a w efekcie stało się zdywersyfikowanym podmiotem. Stąd ciekawym jest obiektem badawczym.

¹ E.Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa 2022, s. 13.

² R.W. Gryffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2021, s. 7.

³ G.Gierszewska, M.Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2017, s. 13-15.

Celem podstawowym pracy jest analiza i ocena efektów synergii w zdywersyfikowanej działalności przedsiębiorstwa. Celami częściowymi są opis zmian, jakie zaszły w przedsiębiorstwie w ostatnim czasie, jak również opis przyjętego modelu strategii. Przy tak sformułowanym celu badawczym na potrzeby pracy postawiono sobie pytanie badawcze, czy zastosowany model dywersyfikacji przedsiębiorstwa może stać się modelem długookresowym. Aby odpowiedzieć na tak postawione pytanie badawcze przygotowano odpowiednią konstrukcję pracy, która po kolei wprowadza czytelnika w zagadnienia, które w efekcie dadzą odpowiedź na postawione pytanie badawcze.

W rozdziale 1 zaprezentowano rozważanie teoretyczne na temat strategii i analizy strategicznej. Z części tej czytelnik się dowie jak definiujemy strategię, jakie rodzaje strategii stosują przedsiębiorstwa i jak przeprowadza się analizę strategiczną. Rozdział 2 zawiera krótką charakterystykę przedsiębiorstwa ZWiK Sława Sp. z o.o. z branży wodno-kanalizacyjnej. Wiele specyficznych cech wyróżnia ten typ przedsiębiorstwa. Zakres podstawowy zadań przedsiębiorstwa jest określony w przepisach prawa, nie mniej jednak przedsiębiorstwom podejmuje się realizacji również innych zadań. Zmiany jakie zostały wprowadzone w przedsiębiorstwie w ostatnich latach skłaniają do stwierdzenia, że jest to przedsiębiorstwo szybko reagujące na sygnały rynkowe i odważnie wchodzące w różne zadania podnoszące standard, jakość świadczonych usług i optymalizujących koszty całego przedsiębiorstwa. Rozdział 3 to opis przyjętego w przedsiębiorstwie modelu strategii. Przedsiębiorstwo jest przedsiębiorstwem zdywersyfikowanym, a poszczególne sektory działalności mają znaczy wpływ wzajemny na siebie co tworzy efekt synergii. Właśnie ten efekt zostanie przeanalizowany, opisany i oceniony. Całość pracy zamyka Zakończenie, w którym udzielono odpowiedzi na postawione pytanie badawcze oraz wyznaczono kierunek rozwoju jako wytyczną do stosowania dla innych naśladowców przyjętego modelu strategii.

W pracy wykorzystano materiały pozyskane w trakcie uczestnictwa w podyplomowych studiach menedżerskich, w szczególności materiał z tematu „Analiza strategiczna przedsiębiorstwa” Pani Profesor A. Sopińskiej i Doktora P. Dziurskiego, oraz pozycji książkowej Pani Profesor M. Romanowskiej pt. „Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie”. W rozdziale 2 i 3 pracy posłużono się materiałami i analizami wewnętrznymi przedsiębiorstwa ZWiK Sława Sp. z o.o., większości których jestem autorem.

Rozdział 1. Zarządzanie i analiza strategiczna

1.1. Istota zarządzania strategicznego

Myślenie strategiczne, pomimo istotnej ewolucji zarządzania strategicznego na przestrzeni ostatnich dekad, jest ciągle w centrum uwagi skutecznego menedżera. Można przyjąć za P.F.Druckerem⁴, że zadaniem menedżera jest tworzenie prawdziwej całości, większej niż suma jej części składowych, ma tworzyć produktywny byt, który produkuje więcej niż wynosi suma włożonych weń zasobów. Dlatego też zmienność i złożoność otoczenia, występowanie nieprzewidywalnych zjawisk nie zwalnia menedżerów od podejmowania decyzji. P.F.Drucker dodaje, że specyficzne zadanie menedżera polega na tym, że harmonizuje on, w każdej decyzji i każdym działaniu, wymagania najbliższej i długofalowej perspektywy. Stąd też, reagowanie na choćby słabe sygnały zmian otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja staje się obecnie koniecznością, aby osiągnąć sukces w przyszłości. Jednak bez sprawnej i elastycznej organizacji, bez kompleksowego objęcia strategią całej organizacji oraz bez opracowanych procedur postępowania awaryjnego oraz planów działania reakcyjnego, odnalezienie się w ciągle zmieniających się warunkach rynkowych jest przeszkodą trudną do pokonania. W myśl tego można za M. Romanowską⁵ przyjąć, że strategia działania jest dynamicznym procesem pokonywania trudności, jakie przedsiębiorstwo napotyka na drodze swojego rozwoju, a cele strategii definiuje się jako utrzymanie potencjału rozwojowego i konkurencyjnego przedsiębiorstwa w długiej perspektywie czasowej. Znana w literaturze koncepcja „słabych sygnałów” wskazuje, że większa lub mniejsza zmienność otoczenia ma swoje symptomy w postaci słabych sygnałów rynkowych. Pojęcie słabych sygnałów w zarządzaniu wprowadził H.I. Ansoff, określając je jako nieprecyzyjne, wczesne oznaki nieuchronnie zbliżających się istotnych zdarzeń⁶. Sygnały te w odróżnieniu od silnych sygnałów rynkowych są nie zrozumiałe lub bagatelizowane przez menedżerów. Dlatego też zmiany, na które decydują się przedsiębiorcy są w głównej mierze reakcją na już istotne sygnały dostrzegalne również przez otoczenie konkurencyjne. Wyścig kto szybciej zaadoptuje się do nowych warunków rynkowych jest walką o swoją pozycję rynkową. W związku z tym menedżerowie coraz częściej decydują się na opracowywanie strategii w oparciu o tzw. „strategiczną perspektywę”⁷ rozumianą jako próbę stworzenia usystematyzowanego kompleksowego planu strategicznego przy założeniu, że będzie on planem dynamicznym,

⁴ P.F.Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 502-503.

⁵ M.Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2017, s.20.

⁶ T.Falencikowski, *Wykorzystanie słabych sygnałów, foresightu i ciągu zarządzania strategicznego w konfiguracji biznesu przyszłości*, W: „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 165, s. 171.

⁷ M.Romanowska, *Planowanie strategiczne ... op. cit.*, s. 21.

dostosowanym do zmian otoczenia. Planowanie strategiczne to hierarchizacja decyzji strategicznych oraz zrozumienie ról poszczególnych uczestników procesu planowania i podejmowania decyzji. Szczebel najwyższy odpowiada za wyznaczenie kierunku działania oraz określenia celów strategicznych organizacji. Na tym poziomie są formułowane strategie rozwoju całej organizacji. Strategie konkurencji czy inaczej strategie sektorowe to decyzje dotyczące zarządzania dostawcami oraz nabywcami. Trzeci rodzaj strategii to strategie funkcjonalne, w ramach których są podejmowane decyzje o wykorzystaniu poszczególnych funkcji organizacji dla skutecznego wykonania określonych zadań. Chodzi tutaj o takie funkcje jak finanse, marketing, polityka personalna, produkcja itp. Aby skoordynować poszczególne poziomy decyzji strategicznych formułuje się plan strategiczny, który w sposób uporządkowany i usystematyzowany pozwala wyznaczyć poszczególne rodzaje strategii w oparciu o analizę strategiczną.

1.2. Analiza strategiczna

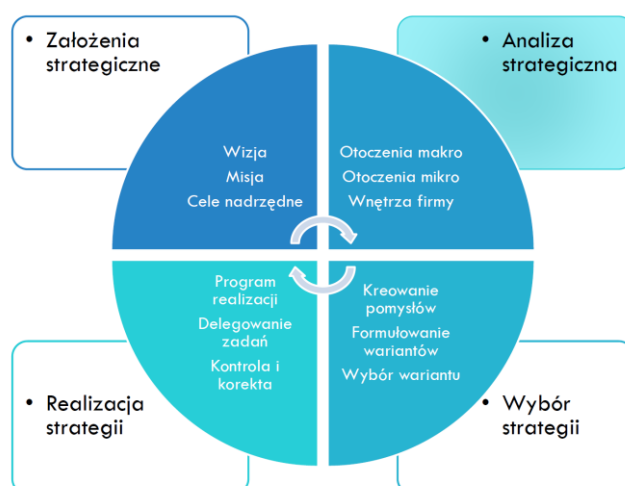
Analiza strategiczna jest bazą w procesie podejmowania decyzji na każdym poziomie. Prawidłowo przeprowadzona analiza strategiczna obejmuje badanie otoczenia organizacji (zarówno zewnętrznego jak i wewnętrznego) i skonfrontowanie wyników badań z potencjałem rozwojowym danej organizacji. Można wyróżnić trzy etapy analizy strategicznej⁸:

1. Analizę otoczenia sektorowego, czyli konkurencyjnego,
2. Analizę makrootoczenia,
3. Analizę samej organizacji.

Graficzne przedstawienie miejsca analizy strategicznej w formułowaniu strategii przedstawia A. Sopińska (rys. 1). Jak można odczytać z rysunku, założenia strategiczne to naczelną poziom podejmowania decyzji. Na tym poziomie formułuje się wizję i misję organizacji oraz określa się cele strategiczne. Następnie pojawia się analiza strategiczna, która bada otoczenie makro i mikro oraz otoczenie wewnętrzne.

⁸ Tamże, s. 34.

Rysunek 1. Miejsce analizy strategicznej w procesie formułowania strategii



Źródło: A.Sopińska, P.Dziurski, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa – materiały dydaktyczne Podyplomowych Studiów Menedżerskich*, edycja 125, Warszawa 2022, s. 20.

Skonfrontowanie wyników badania otoczenia z potencjałem rozwojowym pozwala na wykreowanie różnych wariantów strategicznych oraz podjęcie decyzji o wyborze strategii. Realizacja strategii jest procesem, w którym zaangażowane są wszystkie pioniry w organizacji. Ważnym staje się, aby poszczególni uczestnicy mieli świadomość znaczenia realizowanych zadań i mieli poczucie odpowiedzialności za wyznaczone im zadania. System delegowania zadań bez odpowiedniego współuczestnictwa i zaangażowania może być nieskuteczny stąd też kluczowe jest, aby systemy kontroli i korekty strategii występowały na każdym etapie jej realizacji. Wczesne dostrzeżenie nieprawidłowości czy odchyżeń od przyjętego planu działania może zwiększyć szansę na osiągnięcie sukcesu organizacji.

Spośród wymienionych wyżej trzech etapów analizy strategicznej, analiza otoczenia konkurencyjnego jest szczególnie istotna. Otoczenie konkurencyjne to nie tylko firmy działające w tym samym sektorze. Na otoczenie konkurencyjne składają się dostawcy, odbiorcy, konkurenci, sojusznicy strategiczni, czy różni regulatorzy, którzy ze sobą konkurują, rywalizują, współpracują, kooperują, którzy sobie mogą pomagać i nawzajem szkodzić. Przyjmuje się, że otoczenie sektorowe to wszyscy uczestnicy działający w tym samym sektorze. Sektor jest pojęciem węższym niż branża, to część branży grupująca uczestników rynku produkujących podobne wyroby czy świadczących podobne usługi sprzedane na tym samym geograficznym rynku. Zdefiniowaniu sektorów danego przedsiębiorstwa dla celów analizy strategicznej służy technika zwana segmentacją strategiczną. Segmentacją strategiczną⁹ można

⁹ A.Sopińska, P.Dziurski, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa – materiały dydaktyczne Podyplomowego Studium Menedżerskiego*, edycja 125, Warszawa 2022, s. 22.

nazwać proces wyodrębniania strategicznych obszarów działalności przedsiębiorstwa, które wyznaczone są przez podobne produkty (grupy produktowe) lub usługi. Jak wskazuje M. Romanowska celem analizy sektorowej jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaka jest atrakcyjność badanego sektora dla przedsiębiorstw, które już w nim działają i dla nowo wchodzących inwestorów?
- Które sektory dają lepsze, a które gorsze perspektywy rozwojowe; z jakimi szansami i zagrożeniami należy się liczyć w każdym z nich?
- Jakie nowe, atrakcyjne sektory mogłyby w przyszłości stanowić pole działania naszej firmy i jakie należy ponieść koszty wejścia do nich?

Aby odpowiedzieć na tak postawione pytania wykorzystuje się wiele metod analizy sektora. Badanie atrakcyjności to przede wszystkim analiza podstawowych jego elementów: wielkości sektora, rentowności sektora i faz życia sektora. Wielkość sektora można zbadać poprzez analizę przychodów wszystkich uczestników danego sektora. Rentowność sektora to poszczególne miary wykorzystywane w analizie finansowej przedsiębiorstwa takie jak: ROA, ROE, ROS. Analiza faz życia sektora, czyli analiza cyklu życia sektora to precyzyjna ocena atrakcyjności sektora poprzez wybrane kryteria oceny w zależności do fazy rozwojowej: narodziny, rozwój, dojrzałość i starzenie się. Wśród powszechnych metod analizy sektora można wyróżnić: analizę pięciu sił konkurencji Portera oraz punktową ocenę atrakcyjności sektora (POAS). Na rys. 2 przedstawiono schemat analizy 5 sił Portera.

Rysunek 2. Czynniki kształtujące sytuację konkurencyjną wewnątrz sektora – 5 sił konkurencji Portera



Źródło: A.Sopińska, P.Dziurski, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa – materiały dydaktyczne Podyplomowych Studiów Menedżerskich*, edycja 125, Warszawa 2022, s. 78.

Można uznać, że atrakcyjność sektora jest tym wyższa im mniejsza jest groźba pojawienia się nowych konkurentów, jeśli siła przetargowa wobec dostawców i nabywców jest większa oraz niska jest groźba pojawienia się substytutów oraz mała jest rywalizacja między przedsiębiorstwami w danym sektorze.

Ocena punktowa atrakcyjności sektora (OPAS) jest analizą wykorzystującą wyniki analizy pięciu sił Portera rozszerzając ją o dodatkowe kryteria oceny. Na podstawie przeprowadzonej wyceny poszczególnych kryteriów otrzymuje się wynik punktowy lub procentowy. W specjalnym zestawieniu dla 15 kryteriów oceny sektora wyznacza się wagi poszczególnych kryteriów (od 1 do 3) oraz wartościuje się je (od 1 do 5). Ocena ważona atrakcyjności sektora to jest ocena punktowa w przedziale od 30 do 150, czyli maksymalnej oceny. Maksymalna ocena dotyczy hipotetycznego sektora o stuprocentowej atrakcyjności, w którym wszystkie siły konkurencyjne przyjmują postać szans dla działających w nim przedsiębiorstw.

Analiza potencjału strategicznego przedsiębiorstwa należy do analiz wewnątrz organizacji. Jej podstawowym celem jest określenie szans danego przedsiębiorstwa do osiągnięcia pożądanego wyniku przez pryzmat uwarunkowań zewnętrznych i zachowań innych konkurentów. Analiza porównawcza przedsiębiorstw ma sens, jeżeli porównujemy ze sobą te przedsiębiorstwa, które funkcjonują w danym sektorze, a przewagę konkurencyjną zdobywają te przedsiębiorstwa, które wykazują się większymi umiejętnościami radzenia sobie w podobnych warunkach otoczenia.

Jak podaje literatura do analizy wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa można wykorzystać cztery metody:

1. bilans strategiczny przedsiębiorstwa,
2. analiza kluczowych czynników sukcesu,
3. analiza łańcucha wartości,
4. analiza zasobów.

Metoda analizy bilansu strategicznego przedsiębiorstwa jest metodą bardzo szczegółową. Stąd koszty prowadzenia tej analizy są bardzo wysokie. Analiza bilansu przedsiębiorstwa rozpoczyna się od podziału przedsiębiorstwa na obszary, które są poddane szczegółowej analizie i ocenie. Do tego typu analizy są angażowani pracownicy firmy a samą metodyką zajmują się firmy konsultingowe. Dla firm konsultingowych jest to doby początek do opracowywania programów restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Analiza kluczowych czynników sukcesu (KCS) jest przeprowadzana po uprzednim określeniu jakie zdarzenia mają największy wpływ na organizację. W myśl reguły 20%/80% oznaczającej, że 20 % zdarzeń w organizacji ma wpływ na 80 % jej efektów opracowuje się zestaw najważniejszych czynników sukcesu. Nie można wystandaryzować czynników uniwersalnych dla każdej organizacji. Dlatego wyodrębnia się poszczególne obszary w ramach sektora i poszukuje się oddzielnie dla każdego z nich najważniejszych czynników sukcesu. Obszary podlegające analizie to:

1. pozycja firmy na rynku,
2. pozycja w dziedzinie kosztów,
3. wizerunek firmy i jej produktów,
4. umiejętności techniczne i poziom technologii,
5. rentowność i finansowe możliwości rozwoju,
6. poziom organizacji i zarządzania.

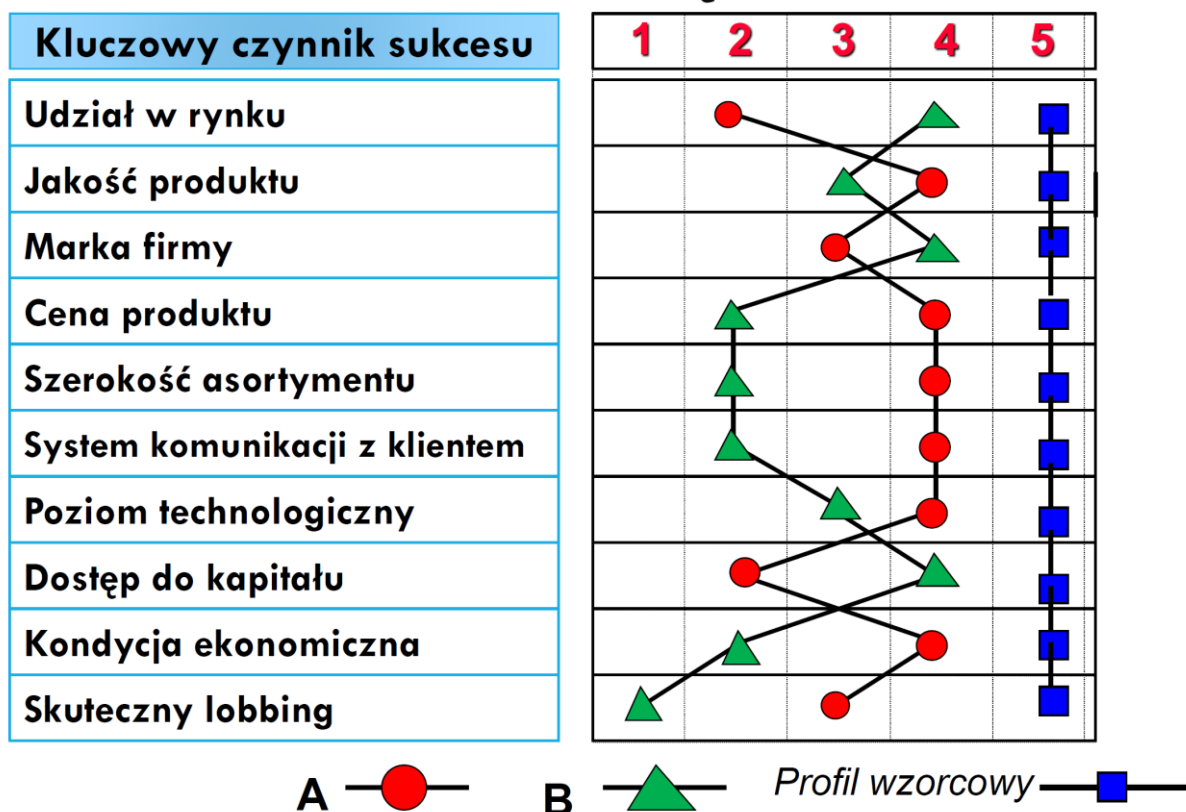
Wyodrębnienie w ramach ww. obszarów kluczowych czynników sukcesu zestawia się z charakterystyką analizowanego przedsiębiorstwa, a także najbliższą konkurencją lub liderem. Następnie nadaje się wagi poszczególnych czynnikom sukcesu oraz dokonuje się oceny punktowej w skali 100% -0%, gdzie 100% otrzymałoby przedsiębiorstwo spełniające w 100% założone kryteria. Schematyczne ujęcie czynności wykonywanych w tej metodzie można przedstawić następująco:

1. Identyfikacja KCS-ów dla danego sektora
2. Nadanie wag poszczególnym KCS-om (np. 1-3)
3. Operacjonalizacja każdego z KCS-ów (wyznaczenie wartości lub opisu cechy każdego kryterium dla oceny minimalnej, przeciętnej i maksymalnej)
4. Ocena danego podmiotu pod względem stopnia spełnienia poszczególnych KCS-ów na wyznaczonej skali (np. 1-5)
5. Wyliczenie oceny ważonej (waga x ocena) dla każdego z KCS-ów
6. Wyliczenie oceny końcowej (suma ocen ważonych)
7. Identyfikacja mocnych i słabych stron podmiotu.

Formą graficznej prezentacji oceny przedsiębiorstwa według tej metody jest tzw. profil strategiczny przedsiębiorstwa. Na rys. 3 przedstawiono profile strategiczne przedsiębiorstw A i B.

Rysunek 3. Profile strategiczne przedsiębiorstwa

PROFILE STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW A I B

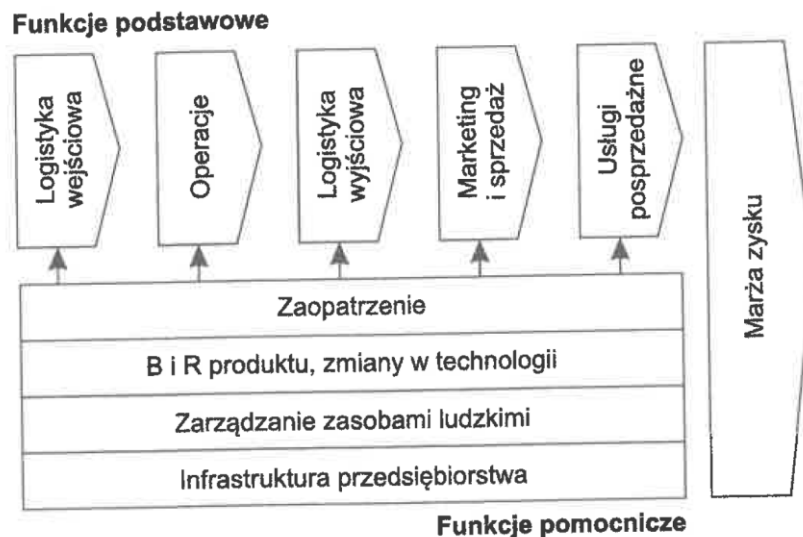


Źródło: A.Sopińska, P.Dziurski, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa – materiały dydaktyczne Podyplomowych Studiów Menedżerskich*, edycja 125, Warszawa 2022, s. 134.

Analiza łańcucha wartości jest analizą ścieżki ekonomicznej w procesie wytwarzania od producenta do użytkownika końcowego. Na każdym etapie ścieżki ekonomicznej (np. producent – dostawca – przedsiębiorstwo – dystrybutor – nabywca) dokonuje się zwiększenia wartości danego produktu poprzez wyposażenie go w dodatkowe cechy zaspokajające potrzeby finalnego klienta. Sekret sukcesu organizacji polega na włączeniu się do ścieżki ekonomicznej w takim ogniwie, gdzie powstaje największa wartość dodana. Tam też są największe zyski w stosunku do zaangażowania własnych kapitałów (czy to zasobów czy to kompetencji). Jak wskazuje M.E.Porter kluczem do sukcesu jest wykorzystywanie możliwości sektora lepiej niż konkurenci. Łańcuch wartości posiada funkcje podstawowe i funkcje pomocnicze. Funkcje podstawowe to powiązania technologiczne od pozyskania zasobów do gotowego produktu. Funkcje pomocnicze to wsparcie poprzez sprawny system organizacji i zarządzania. Aby organizacja odnosiła sukcesy suma wartości generowanych przez poszczególne ogniwa powinna przewyższać koszty generowane łącznie przez funkcje podstawowe i pomocnicze. Stąd zmierza się do optymalizowania i koordynowania funkcji podstawowych i pomocniczych

oraz powiązania ich z łańcuchem wartości dostawców i nabywców. Dlatego też analiza łańcucha wartości jest wykorzystywana w formułowaniu strategii w szczególności opartych o integrację pionową.

Rysunek 4. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa produkcyjnego według M.E.Portera

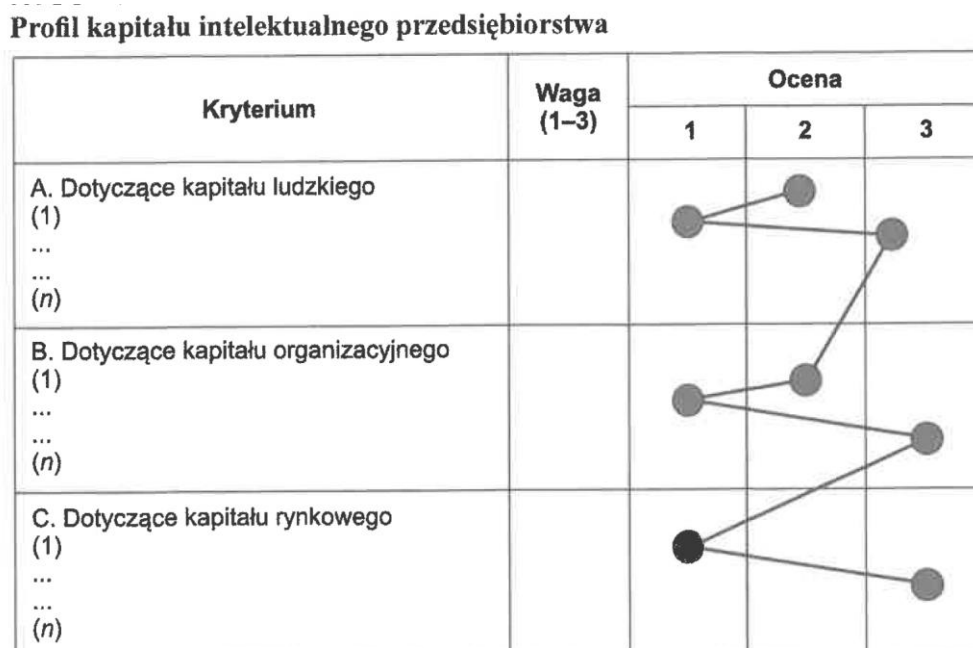


Źródło: M.Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2017, s.56.

Analiza zasobów związana jest z zasobowym podejściem do zarządzania i polega na mierzeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez analizę i wycenę jego zasobów¹⁰. Wydawałoby się, że ta forma analizy strategicznej jest prosta w zastosowaniu. Jednak zasoby przedsiębiorstwa są wielce zróżnicowane i proste przeniesienie metod wyceny majątku do porównania konkurencyjnych przedsiębiorstw staje się niemożliwe, bez szczegółowej analizy specyficznych zasobów przedsiębiorstwa. W szczególności chodzi o tzw. zasoby niewidzialne tj. reputacja firmy, kultura organizacji czy kompetencje pracownicze, które w literaturze zostały określone jako kapitał intelektualny. Mierzenie kapitału intelektualnego w prostym ujęciu polega na odjęciu wartości księgowej przedsiębiorstwa od jej wartości rynkowej. Jednak w dobie „spekulacyjnych” przyrostów wartości rynkowej przedsiębiorstw, nie zawsze taki pomiar odzwierciedla prawdziwą wartość intelektualną. Jedną z metod pomiaru jest punktowy pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Przykładowy profil kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa został przedstawiony na rysunku 5.

¹⁰ M.Romanowska, *Planowanie strategiczne ... op. cit.*, s.57.

Rysunek 5. Profil kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa



Źródło: M.Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2017, s.58.

Metodyka pomiaru zasobów jest rozwijającą się metodą analizy strategicznej. Połączenie na jednej tablicy kryteriów pomiaru zasobów niematerialnych i materialnych w czytelny sposób pokazuje te zasoby, które są najważniejsze dla organizacji, a zestawiając to z podobnymi wielkościami u konkurencji można w taki sposób wydobyć przewagę konkurencyjną.

1.3. Ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa

Analiza strategiczna staje się pełna, kiedy dokonamy oceny pod kontem jej potencjału i możliwości rozwoju i przetrwania w danym środowisku. Oznacza to, że pozycję strategiczną określamy zestawiając wyniki analizy otoczenia z analizą potencjału firmy. W wyniku takiej oceny przedsiębiorstwa są kwalifikowane do następujących kategorii: rozwojowych, o zróżnicowanych możliwościach rozwoju i nierozwojowych. W zależności od danej kategorii, dla danego przedsiębiorstwa buduje się odpowiedni plan strategiczny.

Najpowszechniej stosowaną metodą oceny sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa jest analiza SWOT. Skrót SWOT pochodzi od angielskich słów: **S**trengths (mocne strony), **W**eaknesses (słabe strony), **O**pportunities (szanse) i **T**reats (zagrożenia).

Rysunek 6. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną przedsiębiorstwa w analizie SWOT



Źródło: M.Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2017, s.59.

Analiza SWOT to koncentracja uwagi na czynnikach zewnętrznego otoczenia organizacji i jej potencjale wewnętrznym. Otoczenie zewnętrzne organizacji to głównie czynniki, na które organizacja nie zawsze ma wpływ np.: otoczenie prawno-polityczne, gospodarcze, społeczno-kulturowe, oraz te na które ma ograniczony wpływ np.: konkurenci, dostawcy, odbiorcy czy sojusznicy strategiczni. Potencjał wewnętrzny organizacji to przede wszystkim pracownicy, ale również zarząd, kultura organizacji i system wewnętrznej spójności. Analiza SWOT poprzez zestawienie otoczenia zewnętrznego z potencjałem wewnętrznym organizacji pozwala umieścić organizację w jednym z pól na macierzy. Zaletą jej jest, że przełamuje ona schemat myślenia kadry zarządzającej, że wszystko co na zewnątrz organizacji stanowi jej zagrożenie, a wewnętrzny potencjał to główne źródło sukcesów. Otoczenie zewnętrzne u nowoczesnego menedżera to również szanse, które należy wykorzystywać, aby budować przewagę konkurencyjną. Potencjał wewnętrzny organizacji źle oceniany pomija jej słabości. Istota słabości wewnętrznych organizacji i ich zrozumienie może być kluczowa w walce z konkurentami, zwłaszcza w dobie swobodnego przepływu informacji. Możliwości jakie stwarzają media społecznościowe, Internet, otwarte systemy komunikacyjne powodują, że każda słabość organizacji staje się ogólną informacją. Sztuką jest te słabości tuszować lub mocno pracować nad ich zniwelowaniem.

Inną formą oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa są tzw. metody portfelowe. Należy wśród nich wyróżnić: macierz BCG, macierz McKinseya oraz macierz ADL. Cechą charakterystyczną dla metod portfelowych jest to, że budowa macierzy opiera się o zestawienie

jednej z wybranych cech zewnętrznego otoczenia z jedną cechą wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa.

Macierz BCG (Boston Consulting Group) jest najpopularniejszą metodą portfelową. Bazuje ona na zestawieniu potencjału wzrostowego rynku ze względnym udziałem danego przedsiębiorstwa w tym rynku. Zakłada ona, że im przedsiębiorstwo ma większy udział w rynku tym większe generuje zyski.

Rysunek 7. Macierz BCG



Źródło: M.Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2017, s. 60.

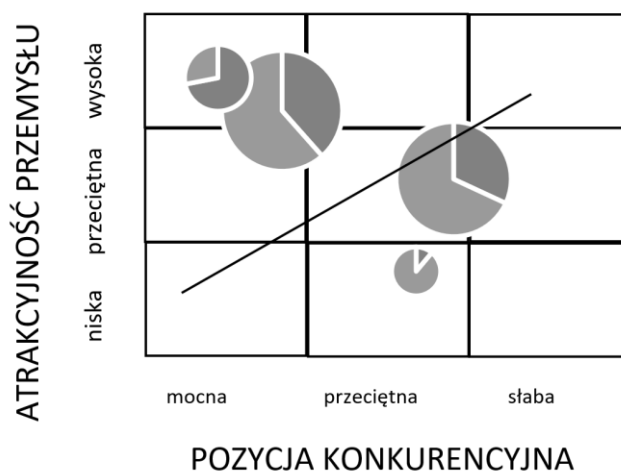
Aby umieścić dany produkt przedsiębiorstwa w jednym ze wskazanych pól należy znać jego fazę życia, dynamikę sprzedaży i względny udział w przychodach firmy. Pole „dojne krowy” to pole zarezerwowane dla dojrzałych produktów, które wykazują małą dynamikę sprzedaży, ale ich względny udział w przedsiębiorstwie jest duży. Te produkty przynoszą firmie największe zyski i nie rzadko finansują rozwój innych produktów. Pole „gwiazdy” to pole dla produktów o dużej dynamice wzrostu oraz wysokim udziale w rynku. Wysoka dynamika wzrostowa oznacza, że produkty te wymagają inwestycji i działań rozwojowych. Zmienność na rynku stwarza szanse, ale i zagrożenia dla danego produktu. Generują one stosunkowo niewielkie zyski. Pole „dylematy” to pole dla produktów, które jednoznacznie się jeszcze nie wykształciły. Ich udział w rynku jest niewielki a duża jest dynamika rynku. Może to oznaczać, że produkt taki bez stosownych inwestycji i działań rozwojowych może przesunąć się do pola „kule u nogi” co oznacza jego likwidację, albo w przypadku przemyślanych działań rozwojowych może stać się produktem rozwojowym. Pole „kule u nogi” to produkty, które należy powoli wycofywać ze swojego portfela. Produkty te mają marginalne znaczenie dla przedsiębiorstwa, a ich utrzymywanie generuje koszty. Zdarzyć się może że takie produkty są

celowo utrzymywane w przedsiębiorstwie, aby nie stracić klienta i dać możliwość rozwoju nowego produktu zastępującego ten wycofywany.

Ogólną ideą analizy w oparciu o macierz BCG jest zbudowanie takiego portfela produktów, aby ogólna relacja produktów rentownych i tych wymagających doinwestowania dawała nadwyżkę finansową przedsiębiorstwu.

Macierz McKinseya jest bardziej rozbudowaną macierzą, którą wykorzystuje się w analizie przedsiębiorstwa zdywersyfikowanego, działającego w kilku sektorach. Na jednej z osi jest przedstawiana atrakcyjność sektora natomiast na drugiej osi pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa. Atrakcyjność sektora można określić poprzez punktową atrakcyjność sektora, natomiast pozycję konkurencyjną za pomocą kluczowych czynników sukcesu. Poszczególne działalności zaznaczamy za pomocą kół, których wielkość jest uzależniona od ogólnej wielkości sektora, natomiast ich środek jest umieszczany na przecięciu się pól atrakcyjności sektora i pozycji konkurencyjnej w sektorze.

Rysunek 8. Portfel działalności przedsiębiorstwa w świetle macierzy McKinseya

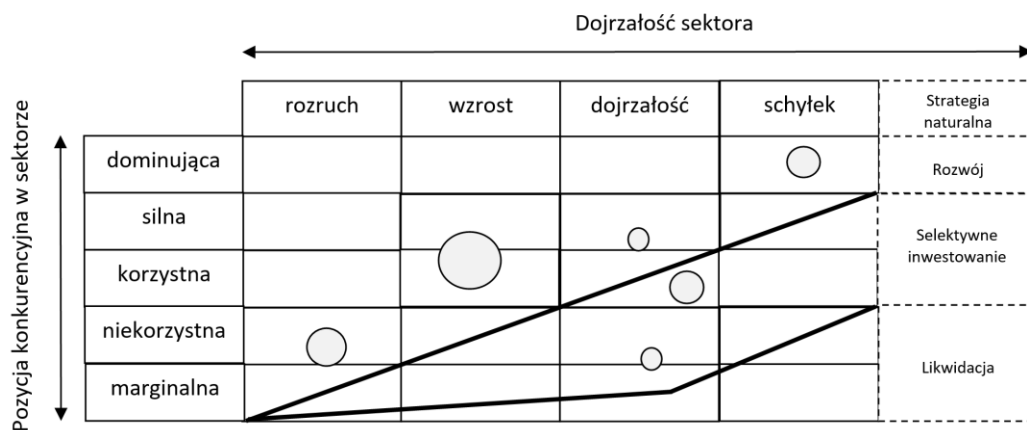


Źródło: M.Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2017, s. 61.

Analizując powyższą macierz można by uznać, że prawidłową strukturę portfela stanowiłyby działalności umieszczone na lub powyżej krzywej wyznaczającej co najmniej przeciętną atrakcyjność sektora oraz mocną lub przeciętną pozycję konkurencyjną. Działalności poniżej wyznaczonej krzywej powinny być zweryfikowane pod kątem decyzji o opuszczeniu sektora lub doinwestowaniu w celu zmiany niekorzystnej pozycji na macierzy.

Macierz ADL również służy do oceny pozycji strategicznej różnych działalności w danym sektorze. W stosunku do macierzy McKinseya do oceny prawidłowości zbudowanego portfela wykorzystuje się wiek sektora, który zastępuje atrakcyjność sektora. Zbudowana macierz jest rozszerzona do 20 pól, gdzie w osi X umieszczone są fazy cyklu życia (rozruch, wzrost, dojrzałość, schyłek), natomiast na osi y pozycja konkurencyjna (marginalna, niekorzystna, korzystna, silna, dominująca).

Rysunek 9. Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa w świetle macierzy ADL



Źródło: M.Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2017, s. 61.

Na przedstawionej macierzy są zaznaczone różne działalności w różnych fazach cyklu życia oraz zajmujące różne pozycje strategiczne. Prawidłowy portfel działalności powinien zawierać te działalności, które znajdują się powyżej krzywej biegnącej od marginalnej pozycji konkurencyjnej (w fazie rozruchu) do dominującej pozycji strategicznej (w fazie schyłku). Marginalna pozycja strategiczna jest dopuszczalna jedynie w przypadku działalności dopiero rozwijanej. Uznaje się, że w miarę rozwoju działalności pozycja konkurencyjna powinna wzrastać. Dojrzałe i schyłkowe fazy cyklu życia powinny cechować działalności o ugruntowanej pozycji strategicznej.

W powyższym przykładzie dwie działalności znajdują się poniżej wyznaczonej krzywej, co oznacza, że należy podjąć decyzję, co z nimi dalej robić: czy doinwestować czy likwidować. Gdyby określona działalność znajdowała by się poniżej drugiej krzywej to jednoznacznie oznacza likwidację tej działalności.

Na podstawie tak zbudowanej macierzy rysują się trzy strategie inwestycyjne dla działalności. Strategia ekspansji i rozwoju jest związane z działalnościami, które zajmują dobrą pozycję strategiczną w atrakcyjnym sektorze. Sektor ten zapewnia wysokie zyski i buduje

perspektywę zysków w przyszłości. W takim przypadku opłaca się dokonywać dodatkowych inwestycji, których efektem może być wzmocnienie pozycji konkurencyjnej danego sektora.

Strategia selektywnego rozwoju jest związane z ostrożnym inwestowaniem. Przedsiębiorstwa znajdujące się w przeciętnie atrakcyjnym sektorze, pomimo że mają dobrą pozycję konkurencyjną nie zawsze wymagają doinwestowania. Uważna obserwacja rozwoju sektora może skłonić do zainwestowania lub dać sygnał do powolnego wycofywania się.

Strategia ograniczania działalności oznacza zaniechanie dalszego inwestowania. Występuje ona w sytuacjach, gdy dana działalność nie zajmuje korzystnej pozycji strategicznej w danym sektorze a atrakcyjność sektora jest przeciętna i nie idzie w kierunku jego poprawy. Decyzje, które należy podjąć są raczej związane z szybkością wycofywania się z sektora i poszukiwaniem innych atrakcyjnych możliwości zainwestowania.

Rozdział 2. Charakterystyka przedsiębiorstwa ZWiK Sława Sp. z o.o.

2.1. Geneza powstania i zakres zadań przedsiębiorstwa

Zakład Wodociągów i Kanalizacji Sława Sp. z o.o. (skr. ZWiK Sława) został zarejestrowany jako spółka prawa handlowego 31 grudnia 2011 r. i wpisany do Krajowego Rejestru pod nr KRS: 0000409869. ZWiK Sława powstał z przekształcenia zakładu budżetowego zajmującego się gospodarką wodno-ściekową. Od momentu powstania spółki nastąpił gwałtowny wzrost przedsiębiorstwa. Należy jednak wskazać, że to w latach 2006-2008 zakład zrealizował najważniejszą inwestycję infrastrukturalną. Funkcjonujące w latach 90-tych przedsiębiorstwo komunalne zajmujące się wodociągami i szeroko rozumianą gospodarką komunalną zostało przekształcone w zakład budżetowy po nazwę: Zakład Wodociągów i Kanalizacji. Jako zakład budżetowy zajął się porządkowaniem gospodarki wodno-ściekowej na terenie miejscowości Sława. Gmina Sława jako obszar administracji samorządowej w latach 90-tych był skanalizowany jedynie w 20% i zwodociągowany w 60%. W końcówce lat 90-tych wybudowano na ówczesny stan nową oczyszczalnię ścieków, której zadaniem było realizowanie zbiorowego odprowadzania ścieków. Jedynym obszarem skanalizowanym była miejscowość Sława, w której zamieszkiwało 3,5 tys. mieszkańców. Pozostała część gminy łącznie 8 tys. mieszkańców nie miała dostępu do sieci kanalizacyjnej. Sieć wodociągowa obejmowała największe miejscowości zamieszkujące przez łącznie 4,5 tys. mieszkańców. Nowy wiek i lata 2000-2010 to okres intensywnych działań na rzecz uporządkowania gospodarki wodno-ściekowej. W końcówce lat 90-tych w gminie Sława rozwinął się przemysł przetwórstwa mięsnego. Wraz z rozwojem przemysłu mięsnego gwałtownie wzrosła ilość odprowadzanych ścieków. Brak jasnych i czytelnych regulacji prawnych spowodowało, że duża część ścieków była odprowadzana do cieku wodnego zasilającego największe jezioro na Pojezierzu Sławskim.

Zdjęcie 1. Panorama Jeziora Sławskiego



Źródło:<https://www.bing.com/images/search?q=jezioro+s%C5%82awski&form=HDRSC3&first=1&ts c=ImageHoverTitle> [dostęp: 25.09.2022].

Jezioro Sławskie obecnie stanowi perłę turystyczną województwa lubuskiego. Ponad 8 tys. km² powierzchni jeziora jest kolebką specyficznej fauny i flory. Obok walorów środowiskowych Jezioro Sławskie jest magnesem turystycznym ściągającym do Sławy tysiące turystów, szczególnie w okresie sezonu letniego. W roku 2004 zaczęto obserwować gwałtowne zanieczyszczenie jeziora, głównie biogenami pochodzącymi z oczyszczalni ścieków. Duże stężenie nieczystości dopływających do jeziora spowodowało zahamowanie ruchu turystycznego oraz zepsucie opinii o jeziorze. Lata 60-te i 70-te ubiegłego wieku dla Sławy to był okres rozkwitu turystycznego. Kilka tysięcy turystów w sezonie, kilkanaście różnych zakładowych ośrodków wypoczynkowych powodowało, że Sława jako miejscowość turystyczna mocno zakorzeniła się w świadomości wielu Polaków. Ośrodki wypoczynkowe reprezentowały głównie duże przedsiębiorstwa przemysłowe z regionów dzisiejszego województwa dolnośląskiego, opolskiego i śląskiego. Stąd też, jak pojawiło się zagrożenie ekologiczne jeziora sławskiego wiele osób wstrzymało swoje sentymentalne powroty nad jezioro.

Decyzje, jakie podjął samorząd w latach 2004-2006 dotyczyły głównie zahamowania dopływu nieczystości do jeziora sławskiego. Zakłady mięsne, które gwałtownie się rozrastały zostały zobligowane do wyposażenia się w przemysłowe podczyszczalnie ścieków, małe zakłady przemysłowe musiały wyposażyć się w specjalne separatory, które oddzielały frakcje

zanieczyszczeń i mogły być odprowadzane taborem asenizacyjnym do oczyszczalni ścieków w Sławie. Sama oczyszczalnia ścieków w Sławie przeszła gruntowną przebudowę. W latach 2007-2008 wybudowano nowy ciąg biologicznego oczyszczania ścieków, z komorami nitrifikacji i denitryfikacji oraz systemem higienizacji osadu. W wyniku oczyszczania ściek oczyszczony został przekierowany na tzw. poletka filtracyjne. Pola filtracyjne zostały zlokalizowane ponad 6 km od jezior sławskich, gdzie za pomocą rurociągu tłocznego ścieki oczyszczone zostawały wylewane do gruntu.

Działania podjęte w latach 2006-2008 znacznie przyczyniły się do poprawy czystości jeziora i aktualnie Jezioro Sławskie należy do najczystszych jezior w Polsce. Natomiast oczyszczalnia ścieków w Sławie mierzy się z ciągłym dopływem ścieków z zakładów przetwórstwa mięsnego, których parametry zanieczyszczenia biologicznego przekraczają wszystkie dopuszczalne normy. Z jednej strony uciążliwość ta jest wielkim problemem, z drugiej natomiast stanowił wyzwanie do działań prorozwojowych zakładu.

2.2. Zakład Wodociągów i Kanalizacji jako spółka prawa handlowego

Od 2013 roku ZWiK Sława przeżywa swój rozkwit. Duże wpływy do kasy spółki z tytułu opłat za odprowadzanie ścieków z zakładów mięsnych do kanalizacji zbiorczej spowodowało, że spółka miała bardzo dobrą kondycję finansową. To pozwoliło Spółce realizować szereg inwestycji w rozwój infrastruktury kanalizacyjnej na obszarach do tej pory nie objętych systemem kanalizacyjnym. Dodatkowo spółka realizowała nowoczesne inwestycje w odnawialne źródła energii. W 2016 roku na terenie oczyszczalni ścieków w Sławie wybudowano farmę fotowoltaiczną o łącznej mocy produkcji energii 203 kWh. W latach 2015-2016 podjęto się przygotowania dokumentacji skanalizowania i zwodociągowania wszystkich miejscowości, które były w bezpośrednim sąsiedztwie jeziora sławskiego. Należy wskazać, że w roku 2016 gmina Sława była skanalizowana w 30 % i zwodociągowana w 80%. Występowało szereg miejscowości turystycznych, które nie były wyposażone zarówno w wodę miejską i kanalizację. Głównym źródłem wody dla tych mieszkańców i turystów były własne ujęcia wody, a nieczystości były odprowadzane do zbiorników bezodpływowych. Przygotowana dokumentacja techniczna przewidywała wybudowanie ponad 90 km sieci kanalizacyjnej i ponad 50 km sieci wodociągowej. Ze względu na lokalizację przyłączanych nowych miejscowości do systemu kanalizacyjnego zaplanowano wybudowanie nowej oczyszczalni ściegów w miejscowości Krążkowo oraz wybudowanie nowego ujęcia wody SUW Kuźnica Głogowska. Woda dla gminy Sława pochodziła z 5 innych ujęć,

zlokalizowanych głównie przy dużych skupiskach mieszkańców. Łączna wartość projektu przekraczała 150 mln zł. Założenia projektu zostały wpisane do Krajowego Programu Oczyszczania Ścieków Komunalnych. Ujęcie inwestycji w programie gwarantowało możliwość ubiegania się po środki europejskie w ramach programu unijnego POIS.

W 2018 roku podjęto decyzję o wdrożeniu nowej strategii zarządzania opartej o jasno zdefiniowane cele strategiczne. Przesłanie nadrzędne dla organizacji zawarto w wizji przyszłości, która opierała się na trzech filarach: bliskość natury, innowacyjność, optymalizacja kosztów. Do czego zmierzamy i za czym się opowiadamy wyznaczyły kierunki strategicznego rozwoju. Sformułowano je następująco:

1. Jesteśmy po to, by poprawiać komfort życia naszych mieszkańców, dbać o wysoką jakość środowiska przyrodniczego i być firmą społecznie odpowiedzialną.
2. Dzięki nowoczesności i wysokiej jakości usług chcemy zbliżyć się do natury, naszych mieszkańców i przedsiębiorców oraz instytucji z nami współpracującymi.
3. Dążymy do optymalizacji kosztów produkcji, po to, by nasi odbiorcy usług mieli poczucie sprawiedliwości i uczciwości we wzajemnych relacjach.

Tak wyznaczona wizja przyszłości, dała podstawę do sformułowania misji przedsiębiorstwa. Misję Zakładu Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. sformułowano następująco:

„U nas rodzi się natura”

Formułując w ten sposób misję podkreślono to czym organizacja się zajmuje:

- „produkcja wody” – woda to źródło życia
- „neutralizacja ścieków” – dbamy o czystość natury
- dostarczając „czystą” wodę i odbierając ścieki poprawiamy komfort życia mieszkańców
- chcemy aby kojarzono nas z czystością i krystalicznością, chcemy być firmą społecznie odpowiedzialną i przyjazną biznesowi.

Formułowaniu misji organizacji towarzyszyła zmiana wizerunku przedsiębiorstwa oraz logo spółki. W księdze znaku zapisano logotypy, kolorystykę i zasady wizerunkowe. Logo, które jest pochodną sformułowanej misji nawiązuje do natury i wody.

Rysunek 10. Logo przedsiębiorstwa ZWiK Sława Sp. z o.o.



Źródło: zasoby własne ZWiK Sława.

W logu jest zawarta również obowiązująca kolorystyka. Kolor niebieski jest kolorem wyróżniającym zarówno materiały papiernicze, ubiory robocze, pojazdy specjalistyczne, ale również obiekty budowlane przedsiębiorstwa.

Rysunek 11. Zdjęcia siedziby spółki



Źródło: zasoby własne ZWiK Sława.

Rysunek 12. Kolorystyka materiałów biurowych spółki



Źródło: zasoby własne ZWiK Sława.

Rysunek 13. Kolorystyka pojazdów spółki



Źródło: zasoby własne ZWiK Sława.

2.3. Zakres wykonywanych zadań i procesy inwestycyjne w ZWiK Sława Sp. z o.o.

Podstawowy zakres zadań przedsiębiorstwa wodno-kanalizacyjnego został określony w art. 7 ustawie o samorządzie gminnym, w którym zapisano, że zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy. Wśród tych zadań można wyróżnić zadania z zakresu gospodarki wodno-ściekowej. Gmina Sława realizuje ten zakres zadań w oparciu o wyodrębnioną spółkę prawa handlowego.

Do podstawowych zadań ZWiK Sława należy:

- pobór wody z gruntu i jej uzdatnianie, realizowane w stacjach uzdatniania wody,
- zbiorowa dostawa wody, w oparciu o sieć wodociągową,
- zbiorowe odprowadzanie ścieków, w oparciu o sieć kanalizacyjną,
- oczyszczanie ścieków, w oparciu o proces biologicznego oczyszczania realizowanego w oczyszczalni ścieków.

W ramach podstawowych zadań ZWiK Sława znajduje się również nadzorowanie obowiązku odprowadzania ścieków ze zbiorników bezodpływowych przez właścicieli nieruchomości, w których sąsiedztwie nie występuje sieć kanalizacyjna. Na dzień 30.06.2022 r. ZWiK Sława realizuje swoje podstawowe obowiązki w oparciu o dwie oczyszczalnie ścieków (Sława, Krążkowo) oraz 5 stacji uzdatniania wody (Lubogoszcz, Łupice, Stare Strącze,

Krażkowo i Kuźnica Głogowska), łączna długość sieci wodociągowej to 122,3 km, a sieci kanalizacyjnej to 61,9 km.

W latach 2014-2022 spółka zrealizowała szereg inwestycji infrastrukturalnych, głównie współfinansowanych środkami UE. Do podstawowych zadań inwestycyjnych zrealizowanych w omawianym okresie należy:

1. Montaż zespołów fotowoltaicznych oraz przyłącza energetycznego do dwustronnego zasilania Zakładu Wodociągów i Kanalizacji Sława Sp. z o.o. – wartość 1 624 000,00 zł; w tym Modernizacja stacji uzdatniania wody w Starym Strączu OZE + monitoring CCTV, wymiana układu sterowania oraz Sporządzenie projektu budowlano-wykonawczego oraz studium wykonalności na rozwiązanie gospodarki wodno-ściekowej na obszarze aglomeracji Sława – wartość 2 570 700,00 zł, w tym dofinansowanie 2 035 371,95 zł;
2. Rozwój społeczeństwa informacyjnego poprzez wdrożenie kompleksowego systemu e-usług dla ludności świadczonych przez przedsiębiorstwa wodociągowo – kanalizacyjne... - wartość 1 969 165,00 zł, w tym dofinansowanie 1 673 790,25 zł;
3. Budowa kompletnego systemu energetycznego opartego o instalacje agregatu kogeneracyjnego wraz z układem ZKF w Zakładzie Wodociągów i Kanalizacji Sława Sp. z o.o. – wartość 6 954 000,00 zł, w tym dofinansowanie 3 988 278,00 zł;
4. Uporządkowanie gospodarki wodno-ściekowej na terenie aglomeracji Sława – wartość 139 062 957,45 zł, w tym dofinansowanie 71 240 978 zł;
5. Budowa mikro-instalacji fotowoltaicznych na obiektach Stacji Uzdatniania Wody w miejscowościach: Łupice i Stare Strącze – wartość 282 408,00 zł, w tym dofinansowanie 165 733,16 zł.

Poza realizacją inwestycji infrastrukturalnych współfinansowanych środkami UE zrealizowano również inwestycje z własnych środków:

1. Budowa wielorodzinnego budynku mieszkalno-usługowego z infrastrukturą w Sławie – wartość 6 633 328,63 zł;
2. Modernizacja stacji uzdatniania wody w Starym Strączu i Łupice (OZE + monitoring CCTV, wymiana układu sterowania) – wartość 671 540,82 zł;
3. Budowy rurociągu tłocznego łączącego Gminę Kolsko z m. Lubiatów – wartość 472 320,00 zł;

Wskazane wybrane inwestycje są efektem zaplanowanego ukierunkowanego działania, zgodnie z przyjętymi priorytetami strategicznymi. Budowa infrastruktury wodno-kanalizacyjnej to przede wszystkim poprawa komfortu życia społeczności lokalnej.

Rozbudowana sieć wodociągowa wraz z nowoczesnymi stacjami uzdatniania wody, automatyką i pełnym monitoringiem gwarantuje dostawę czystej wody niezbędnej do życia. Monitoring sieci pozwala na szybką reakcję na nieprzewidziane awarie na sieci czy ubytki wody. Wyposażenie gminy w rozbudowaną sieć kanalizacyjną chroni również środowisko naturalne przed niekontrolowanym zrzutem nieczystości pochodzących ze zbiorników bezodpływowych. Poprawa jakości życia mieszkańców jest oceniana przez pryzmat wyposażenia ich w podstawową infrastrukturę techniczną i społeczną.

Spółka stawia na wysoką jakość świadczonych usług stąd też inwestycje w nowoczesne rozwiązania w zakresie kontroli jakości, obniżania kosztów czy usprawnienia procesów są kluczowe. W ramach inwestycji „Rozwój społeczeństwa informatycznego ...” spółka wyposaża całą gminę w nakładki na wodomierze ze zdalnym odczytem. Powoduje to, że system zbierania informacji o zużyciu wody jest szybszy i dokładniejszy. W ramach inwestycji „Modernizacji stacji uzdatniania wody ...” zakończono proces modernizacji wszystkich stacji wyposażając je w nowoczesne systemy automatyki, sterowania i monitoringu. Wyposażając wszystkie obiekty (2 oczyszczalnie ścieków, 5 stacji uzdatniania wody, budynek administracyjny) w panele fotowoltaiczne spółka znacząco obniżyła koszty zużycia energii.

W ramach inwestycji „Uporządkowanie gospodarki wodno-ściekowej...” spółka zmodernizowała gospodarkę osadową na oczyszczalni ścieków. Przetwarzanie osadów przechodzi podwójny system ich zagospodarowania. W pierwszej kolejności osady są poddane procesom fermentacji i produkcji biogazu, a co za tym idzie produkcji energii elektrycznej i ciepłej, a następnie osad przefermentowany jest przekształcany w produkt tzw. mineralno-organiczny polepszacz glebowy. Jest to kompleksowa i zoptymalizowana instalacja, dzięki której odzyskuje się energię elektryczną i ciepłą oraz w końcowej fazie odpad zostaje zastąpiony produktem. Komplementarnym działaniem do procesu fermentacji staje się pozyskanie surowca do produkcji biogazu. Takim surowcem jest osad, trochę o innej strukturze organicznej, pochodzący z podczyszczalni zakładów mięsnych. Pozyskaniu tego osadu towarzyszyło szereg spotkań z władzami dużego zakładu mięsnego i finalnie podpisanie umowy na zarządzanie przemysłową podczyszczalnią ścieków. Tym samym jako pionierzy weszliśmy w nowe usługi związane z zarządzaniem obcą infrastrukturą. Jest to korzystana forma współpracy, ponieważ posiadając pełny potencjał techniczny, wiedzę specjalistyczną oraz personel spółka zajmuje się podczyszczaniem ścieków przemysłowych oraz stała się „właścicielem” osadu. Realizując ten kontrakt spółka uzyskała szereg wymiernych korzyści. Przede wszystkim za zarządzanie podczyszczalnią otrzymuje wynagrodzenie, po drugie jest odpowiedzialna za parametry ścieków wprowadzanych do własnej sieci kanalizacyjnej, po

trzecie pozyskała osad, który jest kosubstratem do procesów fermentacyjnych, w wyniku których osiąga się wyższe parametry produkcji biogazu.

Poszukiwanie korzystnych rozwiązań w zarządzaniu strategicznym przejawia się również przewidywaniem przyszłości. Spółka posiadając system produkcji biogazu antycypując przyszłe zdarzenia podjęła rozmowy z Burmistrzem gminy ościennej, w której były identyfikowane problemy ze starą oczyszczalnią ścieków i problemami gospodarki osadowej. W ramach międzygminnego porozumienia (podpisane w 2020 roku) gmina Kolsko będzie dostarczała hurtowo ścieki do oczyszczalni ścieków w Sławie. Na podstawie takiego porozumienia zostały zawarte umowy pomiędzy spółką a gminą Kolsko w zakresie przygotowania infrastruktury technicznej umożliwiającej przepompowywanie ścieków komunalnych do sieci kanalizacyjnej spółki. Taką inwestycję wykonano w 2022 roku i od października gmina Kolsko przekazuje ścieki do oczyszczalni ścieków w Sławie. Rozliczenie za ścieki następuje na podstawie zamontowanych przepływomierzy. Tym samym spółka oczyszcza dodatkowe ilości ścieków, co skutkuje zwiększoną ilością osadów niezbędnych w procesie fermentacji.

2.4. Sytuacja finansowa ZWiK Sława Sp. z o.o. w latach 2017-2022

Przedsiębiorstwo wodno-kanalizacyjne realizuje zadania użyteczności publicznej. Ich charakter jest odpłatny, co oznacza, że użytkownicy płacą za koszty ich realizacji. Zadania podstawowe dotyczą zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków. Poza tym spółka może realizować inne zadania, których charakter jest związany z szeroko rozumianą ochroną środowiska w obszarze dostawy wody i odbioru ścieków. Zadania związane z usługami opróżniania zbiorników bezodpływowych (tzw. usługi asenizacji), zadania związane z usługami wykonywania przyłączy, zadania związane z ochroną i dbałością o środowiska naturalne stają się tym samym zadaniami podstawowymi. Zarządzanie podczyszczalnią ścieków przemysłowych jest w szczególności związane ochroną środowiska, czyli dbałością o wprowadzanie do sieci kanalizacyjnej ścieków o parametrach wymaganych przepisami prawa. Doświadczenia spółki wskazują, że nie zawsze ścieki przemysłowe są odpowiednio podczyszczane, co powoduje, że oczyszczalnia ścieków, zwłaszcza proces biologicznego oczyszczania ma znaczne problemy. Ścieki przemysłu mięsnego mają swoją specyfikę przejawiającą się dużym zatłuszczeniem oraz znacznym przekroczeniem dopuszczalnych ładunków zanieczyszczeń. Dotyczy to głównie parametrów BZT₅ oraz ChZT_{cr}. Przejmując obowiązki w zakresie zarządzania podczyszczalnią ścieków spółka z „należyłą troską” kontroluje system podczyszczania, dbając o odpowiednie dozowanie chemii i innych

składników wpływających na prawidłowe podczyszczanie ścieków. Tym samym, potencjalne problemy związane z niekontrolowanym zrzutem ścieków o parametrach znacznie przekraczających dopuszczalne normy zostaje zminimalizowane.

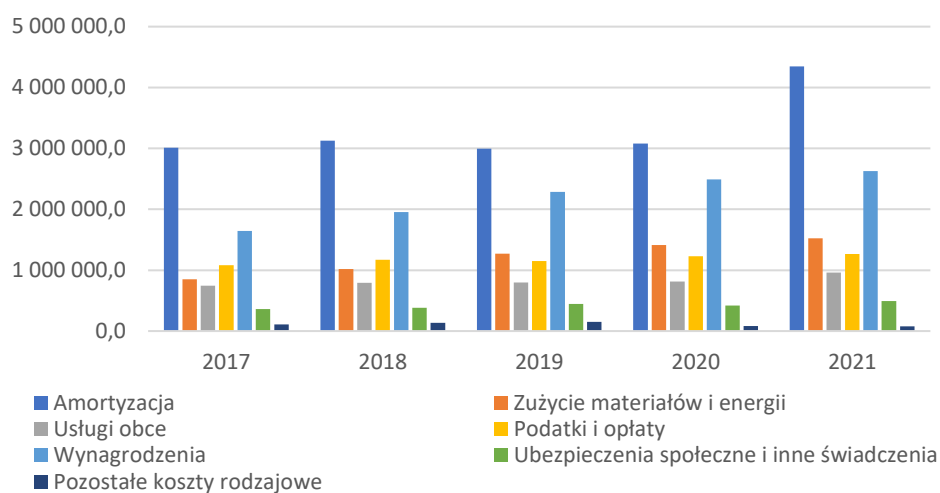
Wyżej wskazane zadania tworzą wachlarz potencjalnych przychodów, które można nazwać poszczególnymi sektorami w ramach branży wodno-kanalizacyjnej. Specyfika przedsiębiorstw wod-kan przejawia się tym, że właścicielem przedsiębiorstwa jest dana gmina. Niezależnie od formy prawnej przedsiębiorstwa wod-kan realizują zadania własne gminy. Szczególną i powszechną formą realizacji tych zadań jest powierzenie ich podmiotom utworzonym do wykonywania właśnie tych zadań.

Zakład Wodociągów i Kanalizacji Sława Sp. z o.o. realizuje zadania w zakresie zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków na podstawie aktu notarialnego gminy Sława powołującego spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością oraz wyposażając ją w majątek i upoważnienia służące wykonywaniu tych zadań w imieniu gminy Sława. Taka forma i charakter realizacji zadań powoduje, że spółki wod-kan stają się niejako „monopolistami” na danym rynku. Brak konkurencji może powodować niską jakość wykonywanych zadań oraz nadmierne obciążanie mieszkańców nieuzasadnionymi kosztami ich realizacji. Rolą samorządu lokalnego, w szczególności wójta, burmistrza czy prezydenta jest ustanowić organy nadzoru, które na bieżąco kontrolują poczynania zarządów spółek oraz dbają o realizację zadań bez zbędnego marnotrawstwa, dbając o jakość świadczonych usług i optymalizując obciążenia mieszkańców tymi kosztami.

Wykonanie i struktura kosztów rodzajowych w latach 2017-2021 dla ZWiK Sława przedstawia się jak w wykresie 1 i 2 i tabeli 1 zamieszczonych poniżej.

Jako można odczytać z poniższego wykresu specyfiką kosztów w branży wod-kan jest wysoki koszt amortyzacji. Amortyzacja jest naliczana od środków trwałych, na które składają się sieci wodociągowe i kanalizacyjne, przepompownie ścieków, obiekty oczyszczalni ścieków i stacje uzdatniania wody, pojazdy specjalistyczne i wyposażenie o znacznej wartości. Koszty amortyzacji stanowią ponad 38 % w strukturze kosztów i na przestrzeni analizowanych 5 lat utrzymują się na podobnym poziomie. Drugim składnikiem kosztów są wynagrodzenia, które stanowią 23,2% kosztów rodzajowych (stan na dzień 31.12.2021 r.). W ZWiK Sława jest zatrudnionych 40 pracowników. Wśród pracowników można wyróżnić pracowników administracji (16 osób) i pracownicy techniczni (24 osoby). Udział kosztów wynagrodzeń w ostatnich latach ulega stabilnemu zwiększeniu. Jest to związane z polityką kadrową i próbą utrzymania stabilności zatrudnienia kosztem zwiększonych wynagrodzeń. Polityka taka jest słuszna w kontekście specjalizowania się pracowników i trudności pozyskania nowych.

Wykres 1. Wykonanie kosztów rodzajowych w latach 2017-2021



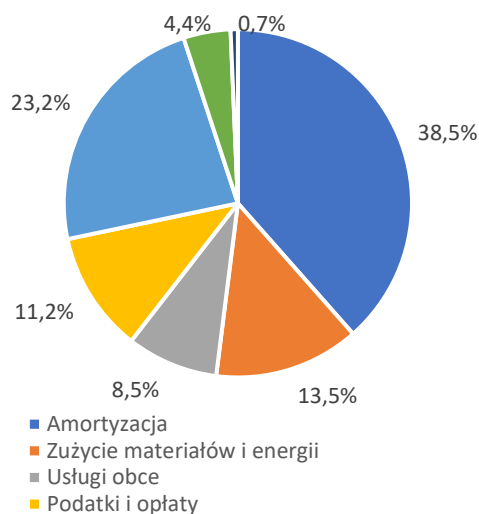
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Tabela 1. Struktura kosztów rodzajowych za lata 2017-2021

Koszty	2017	2018	2019	2020	2021
Amortyzacja	38,6%	36,4%	32,9%	32,3%	38,5%
Zużycie materiałów i energii	10,9%	11,9%	14,0%	14,8%	13,5%
Usługi obce	9,5%	9,3%	8,8%	8,5%	8,5%
Podatki i opłaty	13,9%	13,6%	12,7%	12,9%	11,2%
Wynagrodzenia	21,1%	22,8%	25,1%	26,2%	23,2%
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	4,6%	4,5%	4,9%	4,4%	4,4%
Pozostałe koszty rodzajowe	1,4%	1,6%	1,7%	0,9%	0,7%
Razem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Wykres 2. Struktura kosztów rodzajowych w 2021 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Zużycie materiałów i energii stanowi ponad 13,5% w kosztach ogółem. Na koszty materiałów i energii składa się szereg kosztów takich jak: chemia w procesach technologicznych, paliwo, materiały remontowe, materiały biurowe. Udział tych kosztów, pomimo znacznych wzrostów cen poszczególnych materiałów utrzymuje się na podobnym poziomie od wielu lat. Wzrosty cen jednych materiałów są niwelowane różnymi działaniami optymalizującymi, stąd w strukturze koszty te są na podobnym poziomie. Podatki i opłaty to głównie podatek od nieruchomości, opłaty za zajęcie pasa drogowego, opłaty dzierżawne. Ich udział w kosztach ogółem stanowi 11,2%. Usługi obce to usługi remontowe, leasing, usługi informatyczne, prawne, usługi transportowe i ubezpieczenia. Udział usług obcych w kosztach ogółem stanowi 8,5%. Ubezpieczenia społeczne są pochodną wynagrodzeń. Ich udział stanowi 4,4%. Pozostałe koszty rodzajowe to niespełna 1% i ich znaczenie w kosztach ogółem jest marginalne.

Przychody przedsiębiorstwa wod-kan są generowane ze sprzedaży usług związanych z dostawą wody, odbieraniem ścieków, usług asenizacyjnych i innych działań. Ceny świadczonych usług spółka ustala samodzielnie, jednakże od 2017 roku powstała instytucja tzw. regulatora cen wody i ścieków i to regulator zatwierdza ceny za wodę i odbiór ścieków. Ceny za usługi asenizacyjne mają jedyne ograniczenie w postaci górnych stawek, które określa rada gminy. Usługi asenizacyjne są częściowo komercyjne, ponieważ zgodę na przewóz i opróżnianie zbiorników bezodpływowych może prowadzić każda firma, która uzyska zgodę gminy. Na terenie gminy Sława tzw. „przewoźników asenizacyjnych” jest 5, którzy ceną

konkurują między sobą. Jedynym ograniczeniem w swobodnym kształtowaniu ceny jest opłata za zrzut nieczystości na oczyszczalni w Sławie. W tym przypadku przedsiębiorstwo ZWiK Sława jest monopolistą i każdy przewoźnik ma obowiązek ponosić opłatę za zrzut określoną przez spółkę. Usługi dodatkowe, takie jak wykonywanie przyłączy wod-kan, usługi remontowe i inne to w pełni kompetencja spółki, która określa ceny obowiązujące na zasadach komercyjnych. Ta część usług jest całkowicie komercyjna i tylko warunki rynkowe decydują o ilości zleceń. Zarządzanie podczyszczalnią jest usługą komercyjną, które warunki handlowe są kształtowane jedynie pomiędzy partnerami kontraktu. Wykonanie przychodów przedstawia poniższa tabela.

Jak można zauważyć przychody spółki w latach 2018-2021 utrzymują się na podobnym poziomie. Nie jest to szczególne osiągnięcie zważywszy na fakt, że koszty znacznie wzrosły.

Tabela 2. Wykonanie przychodów spółki ZWiK Sława

Przychody	2017	2018	2019	2020	2021
Woda	2 428 643,23	2 593 305,9	2 768 483,0	2 725 796,7	2 427 750,3
Ścieki	5 319 802,04	5 813 159,9	5 345 067,3	5 412 276,4	5 213 794,8
Asenizacja	326 587,00	385 038,9	328 926,7	407 583,6	427 833,3
Pozostałe usługi	38 424,00	134 612,1	165 712,7	154 638,5	316 351,1
Zarządzanie podczyszczalnią	-	573 323,1	1 142 871,6	1 119 644,6	1 082 730,5
Razem	8 113 456,3	9 499 439,9	9 751 061,3	9 819 939,8	9 468 460,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Należy jednak rozszerzyć zagadnienie związane z cenami za wodę i ścieki. Przepisy branżowe stanowią, że cena za wodę i odbiór ścieków ma być tak ustalana aby przychody pokryły niezbędne koszty oraz planować ją należy z uwzględnieniem warunków ekonomicznych prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Te wytyczne stanowią podstawę do opracowania wniosku taryfowego na okres 3 lat. W przypadku zmian warunków ekonomicznych spółka ma prawo składać wnioski o skrócenie okresu obowiązujących taryf. Wnioski taryfowe zatwierdza regulator. Pierwszy okres taryfowy był na lata 2018-2021 i taki wniosek został zatwierdzony, co oznacza, że na lata 2018-2021 zostały ustalone ceny, dla których bazę odniesienia stanowiły koszty 2017 roku. Od 2019 roku spółka

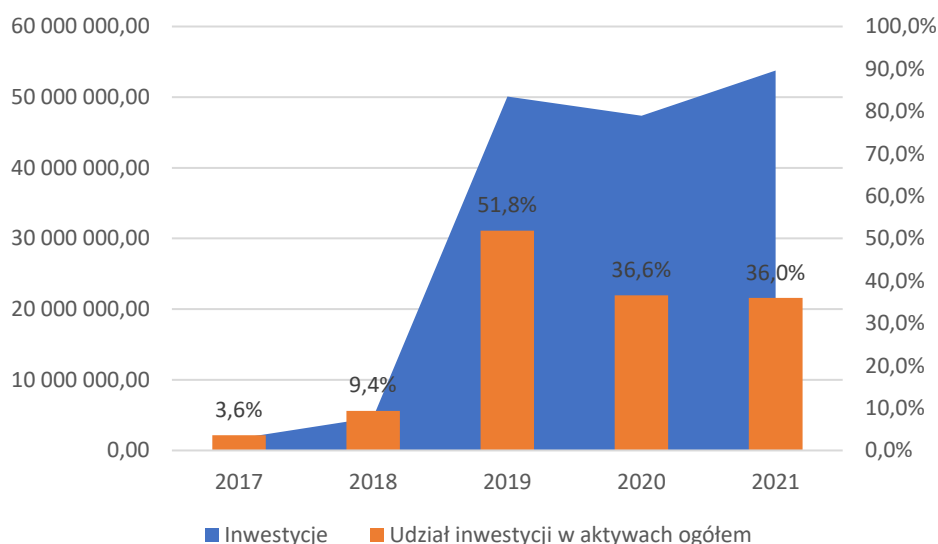
zaczęła realizować szereg inwestycji infrastrukturalnych, w wyniku których majątek spółki znacznie wzrósł. Łączne nakłady inwestycyjne za lata 2017-2021 wyniosły ponad 157 mln zł.

Tabela 3. Nakłady inwestycyjne w latach 2017-2021

Nakłady inwestycyjne	2017	2018	2019	2020	2021
Inwestycje	1725 088,32	4 663 541,32	50 081 576,14	47 360 931,39	53 769 770,82
Udział inwestycji w aktywach ogółem	3,6%	9,4%	51,8%	36,6%	36,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

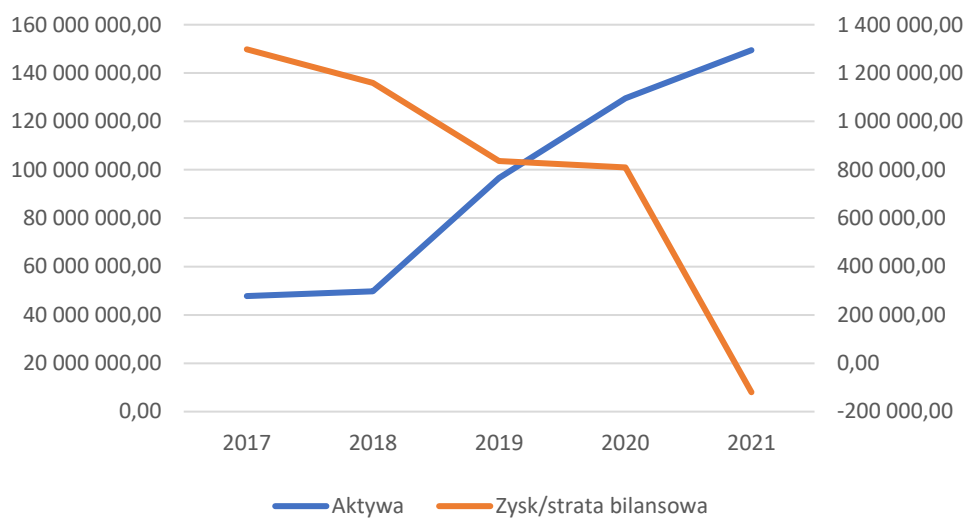
Wykres 3. Nakłady inwestycyjne i udział inwestycji w aktywach ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Zgodnie z przepisami prawa w ślad za gwałtownym wzrostem majątku spółki, koszty spółki znacznie wzrosły, a to stanowi podstawę do wnioskowania o skrócenie okresu obowiązujących taryf. Taki wniosek spółka w 2020 roku złożyła, lecz do dnia 30.09.2022 r. regulator nie zatwierdziła zmiany ceny. Na powyższym wykresie wyraźnie widać, że brak zwyżki cen oferowanych usług doprowadził do straty bilansowej.

Wykres 4. Wzrost majątku spółki a wynik finansowy



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Rozdział 3. Analiza portfela działalności spółki

3.1. Analiza sektorów działalności

Zakład Wodociągów i Kanalizacji Sława Sp. z o.o. należy do spółek jednobranżowych. W ramach branży wod-kan realizuje szereg zadań, które w dalszej części analizy nazywane będą sektorami. Poniżej zostaną opisane poszczególne sektory działalności Spółki.

I. Sektor ścieków obejmuje następujące zadania:

- odbiór ścieków od mieszkańców,
- odbiór ścieków od przemysłu,
- oczyszczanie biologiczne ścieków,
- zagospodarowanie ścieku oczyszczonego,
- gospodarkę osadową,
- utrzymanie infrastruktury kanalizacyjnej (sieci kanalizacyjne, przepompownie, obiekty oczyszczalni ścieków).

Do wykonywania powyższych zadań spółka wykorzystuje pojazdy specjalistyczne (asenizacyjne, „WUKO”, pojazdy techniczne, ciągnik z przyczepą) sprzęt specjalistyczny, pracowników technicznych, środki chemiczne, materiały specjalistyczne.

II. Sektor wody obejmuje następujące zadania:

- pobór wody gruntowej;
- uzdatnianie wody przeznaczonej do spożycia;
- dostarczanie wody dla mieszkańców,
- zabezpieczenie wody na cele spożywcze, przemysłowe i p.poż.

Do wykonywania powyższych zadań spółka wykorzystuje pojazdy specjalistyczne (pojazdy techniczne, pojazdy do zdalnego odczytu), sprzęt specjalistyczny (koparki, ładowarki, ubijarki), pracowników technicznych, środki chemiczne, materiały specjalistyczne.

III. Sektor asenizacji wykonuje zadania wywozu nieczystości ze zbiorników bezodpływowych od mieszkańców i przemysłu. Do tego celu są wykorzystywane pojazdy asenizacyjne (powszechnie zwane beczkowozami), kierowców i obsługę tego zadania.

IV. Sektor usług pozostałych obejmuje następujące zadania:

- usługi wykonania przyłączy,
- usługi koparko-ładowarki,
- usługi wymiany, legalizacji urządzeń pomiarowych,
- usługi budowy sieci wod-kan wewnętrznych.

Do wykonywania powyższych zadań spółka wykorzystuje pojazdy specjalistyczne (pojazdy techniczne), sprzęt specjalistyczny (koparka, koparko ładowarka, ubijarka, urządzenia przewiertów), pracowników technicznych, materiały specjalistyczne.

V. Sektor zarządzania podczyszczalnią jest stosunkowo nowym sektorem. W sektorze tym jest realizowane zadanie utrzymania i sprawnego funkcjonowania podczyszczalni ścieków jednego z zakładów mięsnych. Do wykonywania powyższego zadania spółka wykorzystuje pojazdy specjalistyczne (asenizacyjne, „WUKO”, pojazdy techniczne, ciągnik z przyczepą) sprzęt specjalistyczny, pracowników technicznych, środki chemiczne, materiały specjalistyczne.

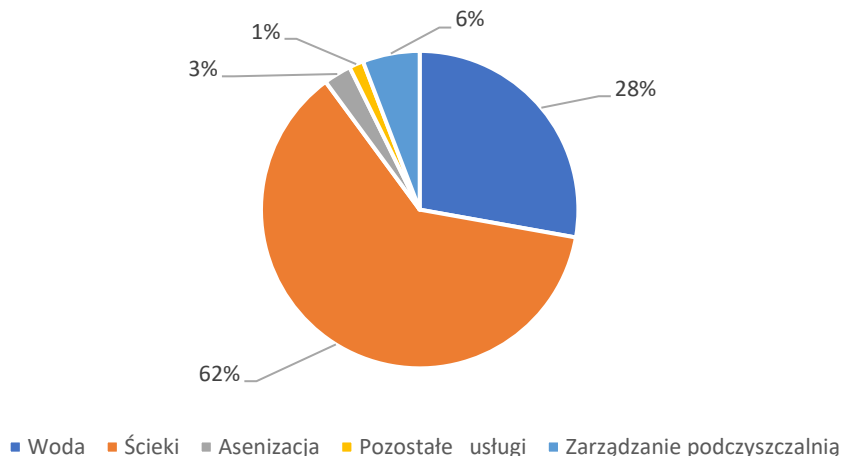
Analizując strukturę kosztów przedsiębiorstwa według sektorów jednoznacznie należy wskazać, że amortyzacja stanowi podstawowy koszt przedsiębiorstwa.

Tabela 4. Struktura kosztów według sektorów

Struktura kosztów wg sektorów	2017	2018	2019	2020	2021
Woda	33,0%	32,5%	32,0%	32,3%	27,8%
Ścieki	62,6%	58,4%	55,4%	55,1%	62,1%
Asenizacja	4,0%	4,8%	4,3%	3,8%	2,8%
Pozostałe usługi	0,4%	0,6%	1,4%	0,9%	1,5%
Zarządzanie podczyszczalnią	0,0%	3,7%	6,9%	7,8%	5,8%
Razem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Wykres 5. Struktura kosztów wg sektorów w 2021 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Analizując strukturę kosztów według sektorów można zauważyć, że najwięcej kosztów jest generowanych w sektorze ścieków (62%). Sektor ten jest dominujący w całym analizowanym okresie. Sektor wody generuje ponad 28% łącznych kosztów. Łącząc oba sektory, stanowiące zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków można stwierdzić, że spółka w 90 % koszty generuje w podstawowym profilu działalności. Pozostałe sektory mają nieznaczny udział.

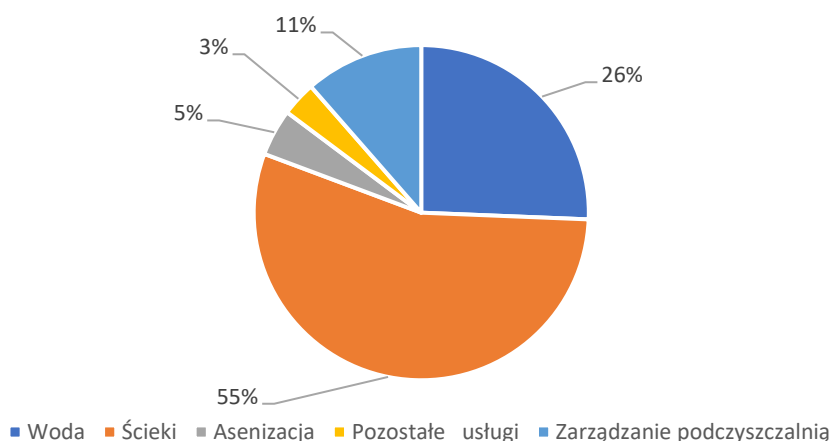
Tabela 5. Struktura przychodów według sektorów

Struktura przychodów wg sektorów	2017	2018	2019	2020	2021
Woda	29,9%	27,3%	28,4%	27,8%	25,6%
Ścieki	65,6%	61,2%	54,8%	55,1%	55,1%
Asenizacja	4,0%	4,1%	3,4%	4,2%	4,5%
Pozostałe usługi	0,5%	1,4%	1,7%	1,6%	3,3%
Zarządzanie podczyszczalnią	0,0%	6,0%	11,7%	11,4%	11,4%
Razem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Analizując strukturę przychodów według sektorów można zauważyć, że sektor ścieków jest również dominujący. W 2021 r. udział przychodów tego sektora wyniósł ponad 55 %. Należy zauważyć, że na przestrzeni ostatnich lat udział tego sektora w przychodach sukcesywnie spada. Sektor dostaw wody stanowi niespełna 26 % przychodów ogółem. Łącznie oba sektory stanowią prawie 81 % ogółu przychodów. Pokazuje to, że inne sektory wyraźnie mają tendencje wzrostowe. Szczególnie zauważalny jest wysoki udział zarządzania podczyszczalnią przemysłową, który wynosi ponad 11 %.

Wykres 6. Struktura przychodów wg sektorów w 2021 r.



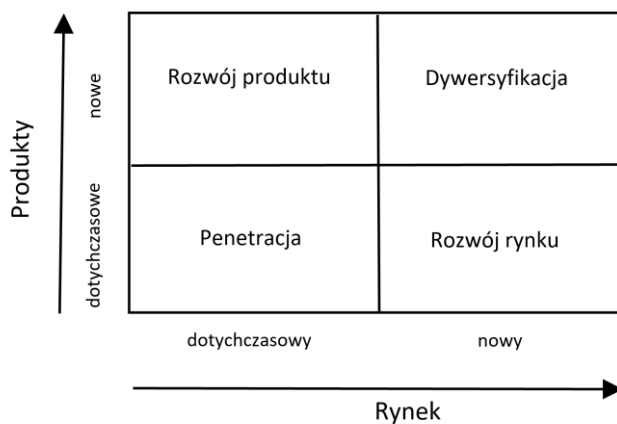
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Wstrzymanie podwyżek cen wody i ścieków przez regulatora powoduje znacznie pogorszenie wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Gdyby nie pozostała działalność spółka miałyby realne problemy z płynnością finansową.

3.2. Model strategii rozwoju przyjęty w ZWiK Sława Sp. z o.o.

Występujące w przedsiębiorstwie sektory wzajemnie się przenikają i uzupełniają. Spółka prowadząc wąską działalność wod-kan, wykorzystuje efekt synergii do optymalizowania kosztów i zwiększania sprzedaży. Na wstępie należałoby odnieść się do modelu H.I. Ansoffa, który na swojej macierzy określił cztery możliwe kierunki rozwoju każdego przedsiębiorstwa.

Rysunek 14. Model strategii rozwoju H.I. Ansoffa



Źródło: M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2017, s. 64.

W przypadku specyfiki branży wod-kan wybrane strategie mają zasadnicze znaczenie. Należy zwrócić uwagę na specyfikę przedsiębiorstwa, które działa na określonym geograficznie rynku, posiada status monopolisty w zakresie zbiorowej dostawy wody i zbiorowego odprowadzania ścieków, posiada wiedzę specjalistyczną w zakresie oczyszczania ścieków, wykonywania przyłączy, posiada wyspecjalizowany sprzęt. Te z jednej strony ograniczenia, a z drugiej przewagi wskazują na możliwe wybory wśród następujących strategii: strategię rozwoju produktu oraz strategię dywersyfikacji.

Strategia rozwoju produktu w przypadku ZWiK Sława przejawia się w rozbudowie infrastruktury wodno-kanalizacyjnej. Realizowany projekt inwestycyjny pn.: „Uporządkowanie gospodarki wodno-ściekowej na terenie aglomeracji Sława” dostarczy Spółce ponad 2 000 nowych użytkowników sieci kanalizacyjnej i ponad 1 500 nowych użytkowników sieci wodociągowej. Podłączanie nowych użytkowników do sieci wodociągowej to nowi odbiorcy usług Spółki, natomiast nowi użytkownicy sieci kanalizacyjnej to głównie przesunięcie odbiorców usług Spółki z sektora „asenizacja” na rzecz sektora „ścieki”.

Należy zauważyć, że realizując strategię rozwoju produktu zwiększamy liczbę zleceń w sektorze „pozostałe usługi”. Nowe przyłącza do granic nieruchomości są silnie powiązane z usługami wykonania przyłącza do samej nieruchomości w ramach usług, które wykonuje przedsiębiorstwo.

Strategia dywersyfikacji polega na wchodzeniu na nowe rynki z nowymi produktami. W przypadku ZWiK Sława dywersyfikacja polega na poszukiwaniu nowych źródeł dochodów w obszarach powiązanych z działalnością podstawową tj. zbiorowym zaopatrzeniem w wodę i zbiorowym odprowadzaniem ścieków. Takie nowe obszary to usługi przyłączy i asenizacji, które Spółka wykonuje na otwartym i konkurencyjnym rynku. Wykonywanie tych usług jest związane z potencjałem firmy (posiadanie specjalistycznego sprzętu, specjalistycznych pojazdów oraz specjalistycznej wiedzy) – dywersyfikacja produktowa, ale również z pozycją na rynku (monopolistyczna pozycja odbioru nieczystości do własnej zlewni, monopolistyczna pozycja wydawanych warunków technicznych do wykonania przyłącza) – dywersyfikacja branżowa.

Poszukiwanie nowych źródeł dochodów odbywa się również w obszarach pokrewnych działalności podstawowej. Jednym z takich obszarów jest zarządzanie podczyszczalnią ścieków dużego przedsiębiorstwa przetwórstwa mięsnego. Obszar zarządzania podczyszczalnią jest silnie powiązany z know-how działalności podstawowej oraz zasobami ludzkimi. Procesy technologiczne podczyszczania ścieków przemysłowych są podobne do oczyszczania ścieków

komunalnych. Pracownicy oczyszczalni ścieków mając wiedzę o procesach technologicznych występujących na oczyszczalni ścieków wykonują podobne funkcje w podczyszczalni ścieków u przedsiębiorcy zewnętrznego.

Drugim tego typu obszarem dywersyfikacji pokrewnej jest hurtowy odbiór ścieków od gminy sąsiedniej. Hurtowy odbiór ścieków jest możliwy z racji posiadania zasobów technologicznych i infrastruktury to umożliwiającej. Poczynione nakłady finansowe na rozbudowę infrastruktury kanalizacyjnej stworzyły możliwość włączenia do własnej sieci kanalizacyjnej ścieki dotychczas oczyszczane w oczyszczalni ścieków w sąsiedniej gminie. Podjęte rozmowy i negocjacje doprowadziły do podpisania porozumienia międzygminnego na mocy, którego ścieki komunalne z gminy Kolsko będą odprowadzane do kanalizacji zbiorczej w gminie Sława. Przy niezbędnych nakładach finansowych wybudowano dodatkową infrastrukturę łączącą dwa systemy kanalizacyjne. Dzięki takiemu powiązaniu gmina Kolsko nie oczyszcza swoich ścieków a jedynie tłoczy je do gminy Sława, gdzie systemem kanalizacji sanitarnej ścieki te trafiają do oczyszczalni ścieków w Sławie celem spełnienia obowiązków ochrony środowiska i oczyszczania ich do odpowiednich parametrów. Zadanie to jest realizowane od października 2022 roku, stąd przychody osiągnięte z tej działalności nie są ujęte w zestawieniu sektorów.

Tabela 6. Sektory działalności Spółki i ich atrakcyjność

Sektor	Udział procentowy w przychodach ze sprzedaży	Atrakcyjność sektora*
Woda	26%	wysoka
Ścieki	55%	wysoka
Asenizacja	5%	średnia
Usługi pozostałe	3%	niska
Zarządzanie	11%	wysoka

*atrakcyjność sektorów jest określona na podstawie oceny eksperckiej autora.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

3.3. Badanie synergii między sektorami w ZWiK Sława Sp. z o.o.

Jak można zauważyć, działalność podstawowa ZWiK Sława dotyczy zbiorowego zaopatrzenia w wodę oraz zbiorowego odprowadzania ścieków. Te dwa podstawowe zadania są ze sobą mocno skorelowane. Każdy mieszkaniec gminy Sława, który jest podłączony do

sieci wodociągowej powinien generować ścieki w ilości nie mniejszej niż ilość pobranej wody. Ta relacja nie występuje, jeżeli mieszkaniec używa wody dla celów gospodarczych i ogrodniczych. Wymaga się wtedy montażu drugiego licznika tzw. ogrodowego. System rozliczania jest zunifikowany tzn. ilości pobranej wody towarzyszy taka sama ilość odprowadzonych ścieków. Zarówno sektor „wody” jak i sektor „ścieki” są sektorami atrakcyjnymi z racji występowania monopolu na te usługi.

Gmina Sława jak wcześniej wspomniano nie jest w całości skanalizowana i zwodociągowana. Dopiero ostatnia, największa inwestycja w historii gminy Sława (ponad 130 mln zł) powoduje, że 100% mieszkańców gminy będzie miało dostęp do sieci wodociągowej. Na dzień 30.09.2022 r. już wszystkie miejscowości mają możliwość podłączania się do zbiorowego systemu wodociągowego. Jednakże jest to proces wydłużony w czasie. Podłączanie się mieszkańców do sieci wodociągowej nie jest obowiązkiem, stąd występuje wiele problemów z nakłanianiem mieszkańców do podłączania się. W przypadku sieci kanalizacyjnej ten obowiązek występuje, jednak pomimo tak dużej inwestycji w gminie Sława pozostają miejscowości, w których system kanalizacji zbiorczej nie występuje. Stąd dobrze rozwinęła się usługa wywozów asenizacyjnych. Pomimo, że Spółka jest monopolistą na zrzut ścieków do oczyszczalni ścieków w Sławie i Krążkowie, to jednak w gminie występuje 5 przewoźników, którzy usługi odbioru i transportu ścieków ze zbiorników bezodpływowych świadczą na własny rachunek. Powiązanie wywozów asenizacyjnych jest silnie skorelowane z usługą dostawy wody i stanowi to uzupełnienie zbiorowego odprowadzania ścieków. Jednakże sposób rozliczania wywozów asenizacyjnych nie jest powiązany z ilością zużywaną wody. Stąd występują duże różnice pomiędzy dostawą wody do gospodarstw domowych a ilością ścieków odebranych. Sektor „asenizacji” należy do średnio atrakcyjnego sektora. Konkurencja występująca na rynku usług asenizacyjnych nie pozwala prowadzić swobodnej polityki ustalania cen, dodatkowo koszty ogólne przedsiębiorstwa wykonywania tych usług nie są konkurencyjne, stąd aby realizować te usługi należy stosować bardzo niskie marże zysku.

Jak wcześniej wspomniano, gmina Sława to dobrze rozwinięty przemysł przetwórstwa mięsnego. Na terenie gminy występuję 5 dużych zakładów przemysłowych, które posiadają własne ujęcia wody lecz odprowadzają znaczne ilości ścieków do zbiorowego systemu kanalizacyjnego. Aby zakład mógł odprowadzać ścieki do kanalizacji zbiorczej musi posiadać własną podczyszczalnię ścieków, w której następuje wstępne podczyszczanie ścieków do parametrów dopuszczalnych do wprowadzenia ich do zbiorowego systemu kanalizacyjnego. Doświadczenia Spółki wskazują jednak, że zakłady przemysłowe nie przestrzegają dopuszczalnych norm podczyszczania ścieków, co rodzi wiele problemów na oczyszczalni by

system biologicznego podczyszczania mógł doprowadzić do odpowiedniego oczyszczenia ścieków zmieszanych. Z tego tytułu zakłady płać kary i ponoszą opłaty dodatkowe. Należy w tym miejscu wskazać na silną korelację pomiędzy podczyszczalniami ścieków a oczyszczalnią ścieków. Zwiększonemu zrutowi ścieków przemysłowych towarzyszą zwiększone koszty ich podczyszczania. Sektor ten ma średnią atrakcyjność. Atrakcyjność sektora jest związana z mocnym powiązaniem wiedzy i zasobów ludzkich z charakterem zarządzania podczyszczalnią. Dodatkowo, dzięki takiej umowie Spółka staje się właścicielem osadu (tj. flotatu), który stanowi doskonały substrat w procesie przetwarzania osadów ściekowych w biogaz.

Ostatnią relację można opisać jako powiązanie usług pozostałych z budową sieci kanalizacyjnej i wodociągowej. Rozwój infrastruktury wodociągowej i kanalizacyjnej jest perspektywą dla świadczenia usług przyłączeniowych. Rozbudowana sieć kanalizacyjna (ponad 90 km) oraz sieć wodociągowa (ponad 50 km) w ostatnich 3 latach stworzyła warunki do rozkwitu usług przyłączeniowych. Usługi te są prowadzone na otwartym rynku konkurencyjnych, jednakże to Spółka wodociągowa wydaje warunki przyłączeniowe, co u większości klientów buduje większą wiarygodność wykonawstwa. Spółka wykonuje te usługi jednak w ograniczonym stopniu. Zakres zadań własnych (naprawy, awarie, serwisy, konserwacje) ograniczają możliwości realizacji komercyjnych zadań. Jednakże w związku z silnym powiązaniem usług przyłączeniowych ze zbiorowym zaopatrzeniem w wodę i odbiór ścieków skłania Spółkę do realizacji tych zadań. Każdy mieszkaniec podłączony staje się klientem Spółki podpisując umowę na dostawę wody i odbiór ścieków.

Aby zmierzyć stopień synergii pomiędzy poszczególnymi sektorami należy wcześniej określić rodzaj dywersyfikacji działalności oraz dokonać jej pomiaru. Pomiar dywersyfikacji jest konieczny, jeżeli chcemy ocenić jak zmiany w poszczególnych sektorach wpływają na sytuację strategiczną przedsiębiorstwa. Wśród metod pomiaru dywersyfikacji powszechnie stosowane są metody wskaźnikowe, które pozwalają ocenić zarówno stopień dywersyfikacji jak i jej jakość. Stopień dywersyfikacji przedstawiono powyżej natomiast aspekt jakościowy będzie dotyczył pomiaru stopnia pokrewieństwa poszczególnych sektorów.

Tabela 7. Stopień dywersyfikacji pokrewnej

Sektor	Udział procentowy w przychodach ze sprzedaży	Pokrewieństwo
Ścieki	55%	
Woda	26%	wysokie
Zarządzanie	11%	wysokie
Asenizacja	5%	wysokie
Usługi pozostałe	3%	średnie

Źródło opracowanie własne: na podstawie danych Spółki.

Działalność przedsiębiorstwa w pięciu sektorach o dominującej pozycji jednego z sektorów (ścieki-55%) można określić jako przedsiębiorstwo zdywersyfikowane o dominującym udziale w jednym sektorze. Pomimo, że udział sektora „ścieki” ma wskaźnik 55% to jednak zakres zadań przedsiębiorstwa wodno-kanalizacyjnego należy rozpatrywać jako silnie skorelowane i mocno ze sobą powiązane są dwa sektory, których analiza nie powinna być oddzielona. Sektor „ścieków” nie miałby racji bytu bez sektora „wody”. Tylko i wyłącznie specyfika gminy, w której ulokował się przemysł mięsny powoduje, że udział sektora „ścieki” jest dominujący. Jednakże rozpatrując to razem udział zadań podstawowych przedsiębiorstwa wynosi 81%, co potwierdza wcześniejsze spostrzeżenia, że przedsiębiorstwo jest zdywersyfikowane z dominującym udziałem jednej działalności podstawowej.

Analizując stopień pokrewieństwa pomiędzy poszczególnymi sektorami, mierząc stosunek sumy przychodów z grup pokrewnych do całości przychodów przedsiębiorstwa, biorąc tylko pod uwagę „mocne” pokrewieństwo, można stwierdzić, że ZWiK Sława jest przedsiębiorstwem zdywersyfikowanym pokrewnie o dominującym udziale działalności podstawowej (sektor „ścieki” i „woda” razem ponad 81%).

Analizując i mierząc efekt synergii między sektorami pokrewnymi należy na wstępie wskazać jakie obszary działalności wzmacniają ten efekt. Dla potrzeb takiego pomiaru wskazano: zasoby ludzkie (ZL), procesy technologiczne (PT), wiedza rozumiana jako know-how (KH) oraz organizacja i zarządzanie (OZ). Zasoby ludzkie jako potencjał wzmacniający efekt synergii to pracownicy organizacji, który wykonując podstawowe obowiązki mogą jednocześnie wspierać wykonywanie dodatkowych zadań. Sytuacja taka występuje pomiędzy sektorami „ścieki” i „zarządzanie”. Operatorzy urządzeń technologicznych w porze nocnej wykonują dodatkowe obowiązki serwisu, konserwacji i utrzymania w podczyszczalni ścieków zakładu mięsnego. Pracownicy działu wodociągów monterzy, sektor „woda” pomiędzy swoimi

podstawowymi obowiązkami, konserwacji, utrzymania w gotowości sieci wodociągowych, wymiany wodomierzy wykonują również zadania przyłączy wodociągowych i kanalizacyjnych, sektor „usługi pozostałe”. Procesy technologiczne wzmacniające efekt synergii są wykorzystywane na łączu sektora „ścieki” i „zarządzanie”. Sprawność procesów technologicznych i ich unifikacja, czyli wystandaryzowane procedury powodują, że pewne operacje obsługi urządzeń własnych i zarządzanych jest sterowana za pomocą jednych urządzeń. Powiązania technologiczne występują również pomiędzy sektorem „woda” i „usługi pozostałe”. Każde nowo wykonywane przyłącze wiąże się z montażem wodomierza z nakładką zdalnego odczytu. Montaż wodomierza, jego wymiana związana z okresem legalizacji, to takie same procesy wymiany, rejestracji, oplombowania itp. Podobnie sektor „asenizacja” i „ścieki”. Oba sektory technologicznie są powiązane pojazdami specjalistycznymi, jedną zlewnią ścieków dowożonych i tych z systemu kanalizacyjnego. Proces oczyszczania ścieków dowożonych jest prowadzony jako mieszanina wszystkich ścieków. Wiedza rozumiana jako know-how wzmacnia procesy synergii w sektorach „woda” i „usługi pozostałe”, ale również w sektorach „ścieki” i „usługi pozostałe”. Wykonywanie przyłączy to te same czynności co budowa sieci. Wiedza w zakresie wykonywanych czynności przy budowie nowych odcinków sieci wodno-kanalizacyjnej jest powielana przy przyłączach. Sektor „asenizacji” i zadania związane z opróżnianiem zbiorników bezodpływowych i transport ich do stacji zlewnej na oczyszczalni ścieków to wiedza ta sama, co usługi sektora „ścieki” i ich odprowadzanie w związku z remontami i konserwacją przepompowni ścieków. Ostatnim działaniem wzmacniającym efekty synergii pomiędzy sektorami to organizacja i zarządzanie. Organizacja i zarządzanie mają szczególne znaczenie w tych sektorach, które pomimo, że są niezależne to funkcjonują bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Sektor „zarządzanie” jest takim elementem powiązania z sektorem „ścieki”. Zarządzanie podczyszczalnią ścieków to szereg obowiązków, które wykonuje się bez względu na to czy kontrakt byłby zawarty czy nie. Przebywanie pracowników na podczyszczalni występowało również bez zawartego kontraktu, jako usługa asenizacji i wywozu osadu z podczyszczalni. Zakupy niezbędnej chemii do podczyszczania ścieków przemysłowych są realizowane również na potrzeby własne Spółki. Organizacja i zarządzanie to również połączenie sektora „woda” i „usługi pozostałe”. Koordynacja usług własnych i komercyjnych pozwala optymalizować koszty ich wykonywania. Zestawienie sektorów z pomiarem synergii pomiędzy nimi przedstawia tabela 8.

Tabela 8. Synergia pomiędzy poszczególnymi sektorami

Sektor	Obszary synergii			
	ZL	TP	KH	OZ
Ścieki/woda	+	+	+	+
Ścieki/zarządzanie	+	+	+	-
Ścieki/asenizacja	+	+	-	-
Ścieki/usługi pozostałe	-	-	+	-
Woda/usługi pozostałe	+	+	-	+
Zarządzanie/asenizacja	+	+	-	-

ZL – zasoby ludzkie, TP – technologia i procesy, KH – know-how, OZ – organizacja i zarządzanie

Źródło: na podstawie danych spółki opracowanie własne

W kolejnym etapie badania synergii między sektorami dokonano oceny punktowej (od 1 do 5). Ocena ta polega na wyliczeniu efektu synergicznego za pomocą punktów przydzielonych dla poszczególnych par badanych sektorów. Ocena 5 oznacza bardzo duży efekt synergii pomiędzy sektorami, ocena 1 oznacza brak synergii. Oceny będą subiektywną oceną oceniającego. Oceniający nie ocenia efektu synergii za pomocą oceny poszczególnych korzyści wynikających z faz łańcucha wartości, lecz za pomocą korzyści związanych z zaangażowania różnych zasobów organizacji i ich znaczenia dla optymalizacji kosztów całej działalności i generowania dodatkowych przychodów. Tabela 9 przedstawia ocenę poziomu synergii pomiędzy poszczególnymi sektorami.

Tabela 9. Ocena poziomu synergii pomiędzy poszczególnymi sektorami

Sektor	Woda	Ścieki	Asenizacja	Usługi pozostałe	Zarządzanie
Woda	 	5	3	3	1
Ścieki	5	 	4	3	4
Asenizacja	3	4	 	1	2
Usługi pozostałe	3	3	1	 	1
Zarządzanie	1	4	2	1	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Jak wynika z powyższej tabeli, sektor „ścieki” jest sektorem, który wywiera największy wpływ na inne sektory i efekt synergii jest największy. Sektor „woda” ma najmniejszy efekt

synergii dla sektora „zarządzania”. Sektor „usług pozostałych” ma niewielki efekt synergii z sektorami „asenizacja” i „zarządzanie”.

3.4. Ocena obecnego portfela działalności z punktu widzenia synergii między sektorami w ZWiK Sława Sp. z o.o.

Na podstawie przeprowadzonych analiz i opisów efektów synergicznych można wykreślić macierz synergii, w której wielkość koła odzwierciedla udział w przychodach całej działalności, położenie na osi X odzwierciedla poziom synergii oceniony jako średnia oddziaływania pomiędzy sobą poszczególnych sektorów, natomiast oś Y wyznacza nam atrakcyjność sektora. Wrysowana w wykres krzywa dzieli obszary na te, które należy rozwijać (powyżej krzywej) i na te które podlegają rozważeniu, co do dalszego ich utrzymywania. Jak można zauważyć sektor „ścieki” jest najbardziej atrakcyjnym sektorem, a jego wpływ na pozostałe działalności jest największy.

Sektor „ścieki” ze względu na wysoką atrakcyjność i duży udział w przychodach ze sprzedaży wyznacza kierunek rozwoju dla przedsiębiorstwa. Dzięki temu sektorowi pojawił się sektor zarządzania podczyszczalnią ścieków, który jest stosunkowo atrakcyjnym sektorem, pomimo że jego wpływ na inne sektory jest nieznaczny.

Sektor „woda” utrzymuje swoją stabilną pozycję. Jego znaczenie dla organizacji jest kluczowe z racji jego powszechnego występowania i dużego znaczenia dla każdego mieszkańca. Chęć posiadania „czystej wody” jest powszechna stąd wszystkie inne sektory są po części mocno powiązane z sektorem „woda”.

Pozostałe sektory „zarządzanie”, „asenizacja” i „usługi pozostałe” stanowią działalności o zróżnicowanym charakterze. Jak wspomniano sektor „zarządzanie” staje się bardzo komercyjnym sektorem, którego utrzymywanie ma istotny wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Jednakże sektor ten jest sektorem kontraktowym tzn., że jego utrzymywanie jest związane z zawartym kontraktem (5 lat) i możliwością jego przedłużania na kolejne okresy. Brak stałego, bezterminowego funkcjonowania tego sektora kładzie mały cień na jego atrakcyjność. Nie mniej jednak należy uznać, że ten kierunek dywersyfikowania działalności podstawowej wydaje się być bardzo przyszłościowy.

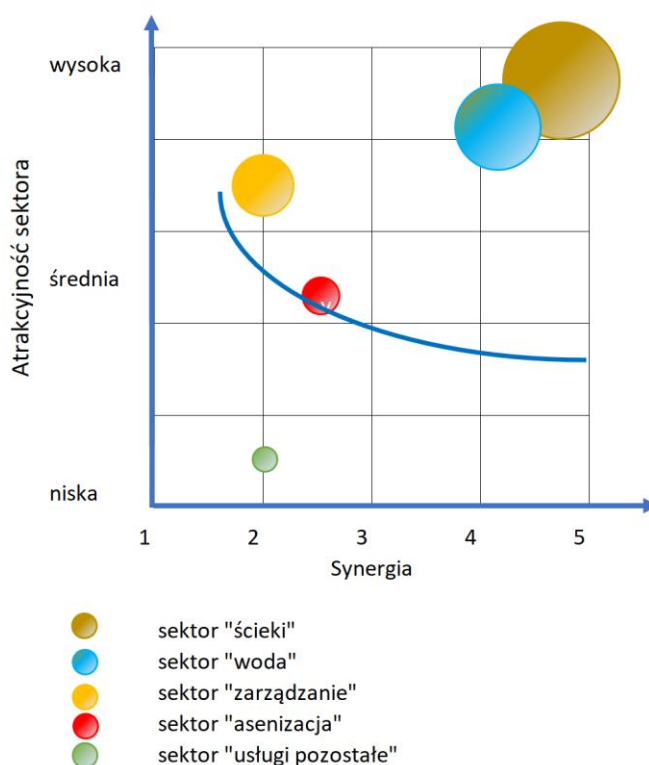
Sektor „asenizacja” jest sektorem budzącym duże kontrowersje. Opróżnianie zbiorników bezodpływowych należy do obowiązków każdego właściciela nieruchomości, lecz pomimo tego, to na gminie (jej wyspecjalizowanej spółce) ciąży obowiązek zabezpieczenia tej usługi. Choć usługa mogłaby się wydawać komercyjna to jednak rozwinięty rynek prywatnych przewoźników tą atrakcyjność zakłóca. Przewoźnicy, którzy realizują tą usługę, znając swoich

potencjalnych klientów dokonują swobodnych wyborów, których mieszkańców będą obsługiwać. Oznacza to, że na Spółce ciąży obowiązek zabezpieczenia tej usługi dla klientów „trudnych” i „mało komercyjnych”. Dotyczy to zwłaszcza tych mieszkańców, którzy są najbardziej oddaleni od zlewni w Sławie oraz tych do których dojazd jest znacznie utrudniony. Stąd usługi świadczone przez ZWiK Sława w swoim ostatecznym rozrachunku nie dostarczają takich przychodów, które pokrywałyby w pełni ponoszone koszty. Dodatkowo należy zauważyć, że Spółka nie może swobodnie kształtować ceny dla tych „trudnych” klientów. To Rada Gminy w akcie prawa miejscowego ustala górną granicę ceny dla tej usługi. Dlatego też sektor „asenizacji” należy wskazać jako „obowiązkowy” sektor, z którego Spółka nie może zrezygnować.

Sektor „usług pozostałych” jest najmniej atrakcyjnym sektorem. Utrzymywanie tego sektora jest związane ze specjalizacją Spółki w tym zakresie. Wykonywanie usług przyłączeniowych jest w pełni komercyjne i wykonawców tych usług jest wielu na rynku. Aktualnie rynek usług przyłączeniowych wydaje się być atrakcyjny, z racji wybudowanych nowych sieci kanalizacyjnych i wodociągowych. Jednakże po zaspokojeniu wszystkich mieszkańców chcących się podłączyć do istniejących sieci wod-kan rynek ten ulegnie gwałtownemu skurczeniu. Stąd też nie podejmuje się działań rozwojowych tego sektora, a jedynie wykonuje się te zlecenia, które w danych warunkach można wykonywać. Przypomnieć należy, że pracownicy wykonujący te usługi stanowią zespół serwisowy Spółki, którego podstawowym obowiązkiem jest zabezpieczanie ciągłości dostaw wody dla mieszkańców i świadczenie wszystkich usług serwisowych, legalizacji wodomierzy i usuwania awarii.

Na wykresie 7 przedstawiono portfel działalności Spółki ze względu na dwa wymiary: atrakcyjność sektora i siła synergii sektorów w stosunku do kluczowej działalności, czyli sektora „ścieki”.

Wykres 7. Macierz synergii ZWiK Sława Sp. z o.o.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Reasumując należy stwierdzić, że wyznaczony przepisami prawa podstawowy zakres zadań przedsiębiorstwa wodno-kanalizacyjnego daje jemu pewien monopol na danym obszarze. Zadania te przedsiębiorstwo wykonuje kierując się głównie interesem publicznym. Komercyjny charakter prowadzenia działalności przedsiębiorstwa przejawia się wykonywaniem usług dodatkowych, które zderzają się z konkurencją na rynku. Pomimo przewagi technologicznej, organizacyjnej i wiedzy to nie zawsze zadania komercyjne stanowią wysoko rentowe działania. Wyjątkiem staje się wchodzenie w obszary dotąd nie przejęte przez rynek komercyjny. Przykładem jest zarządzanie podczyszczalnią ścieków zakładu przemysłowego. Synergia pomiędzy działaniami podstawowymi i tym zadaniem komercyjnym jest duża i wykorzystuje się potencjał własny do zwiększenia rentowności całego przedsiębiorstwa. Kierunek ten jest przyszłościowy i godny powszechnego stosowania.

Zakończenie

Model zarządzania strategicznego przyjęty w ZWiK Sława Sp. z o.o. preferuje tendencję rozwojową w dwóch kierunkach: rozwoju produktu, czyli budowy infrastruktury wodno-kanalizacyjnej, co rodzi szanse na rozwój innych usług, oraz dywersyfikacji pokrewnej. Ten drugi kierunek staje się dominujący. Poszukiwanie szans w rozwoju zadań wykraczających poza zadania podstawowe związane ze zbiorową dostawą wody i zbiorowym odprowadzaniem ścieków stanowi alternatywę dla zadań o charakterze użyteczności publicznej. Stwarza to dodatkowe szanse na zwiększenie rentowności przedsiębiorstwa, które ze swojej natury nie jest nastawione na generowanie zysków. Poszukiwanie nowych zadań, o charakterze komercyjnym nie jest zadaniem łatwym, lecz pojawiają się w tym obszarze nowe szanse. Zarządzanie podczyszczalnią ścieków zakładu przemysłowego stanowi przykład różnorodnych korzyści, które w całości tworzą nową warstwę zadań komercyjnych. To o czym mnie wspomniano w zakresie zarządzania podczyszczalnią, to dodatkowe korzyści z posiadania osadu ściekowego z procesu podczyszczania ścieków przemysłu mięsnego. Osad ściekowy zwany flotatem jest substratem w procesie fermentacji beztlenowej i stanowi podstawowy składnik produkcji biogazu. Bez flotatu produkcja biogazu w tak małej oczyszczalni ścieków byłaby nieopłacalna. Dzięki „darmowemu” pozyskaniu flotatu ta produkcja jest na wysokim, opłacalnym poziomie. Z biogazu spółka pozyskuje energię elektryczną i ciepłą. Energia ciepła jest w całości wykorzystywana w produkcji biogazu, natomiast energia elektryczna w dużej części jest wykorzystywana w całym obiekcie oczyszczalni ścieków, co znacznie obniża koszty pozyskiwania energii. Należy również zauważyć, że osad przefermentowany (połączony własny osad nadmierny z flotatem) stanowi bazę do produkcji mineralno-organicznego produktu zwanego polepszaczem glebowym. Aktualnie spółka certyfikuje ten produkt celem jego sprzedaży na wolnym rynku. Kolejną korzyścią w zarządzaniu podczyszczalnią jest kontrola przepływu ścieków oczyszczonych do zbiorowego systemu odprowadzania ścieków. Dzięki stałej kontroli procesów podczyszczania ścieków przemysłowych, ładunek zanieczyszczeń dostający się do oczyszczalni ścieków jest pod stałym nadzorem. To eliminuje czasowe skoki stężenia zanieczyszczeń w ściekach, co przejawia się stabilną pracą urządzeń i procesów podczyszczania. Z pewnością eliminuje to niepotrzebne straty energii i chemii w procesach podczyszczania. Rozwijając ten wątek zarządzania podczyszczalnią ścieków zakładu przemysłowego należy zauważyć, że na terenie gminy Sława są jeszcze 4 zakłady przemysłowe, których podczyszczalnie mogłyby być przejęte w zarządzanie. Nad takim kierunkiem Zarząd Spółki wciąż pracuje.

Rozwój produktu, czyli infrastruktury kanalizacyjnej stwarza również inne możliwości realizacji komercyjnych i wysoko rentownych zadań. Od października 2022 roku Spółka jest hurtowym odbiorcą ścieków komunalnych z gminy sąsiedniej. Łączenie zlewni ścieków jest kierunkiem optymalizacji kosztów dla mniejszych gmin lub mniejszych przedsiębiorstw wodno-kanalizacyjnych. Takie warunki, po wybudowaniu sieci kanalizacyjnej, się pojawiły. Wybudowanie infrastruktury kanalizacyjnej (sieci i przepompowni ścieków) w niedalekiej odległości od oczyszczalni ścieków małej, wiejskiej gminy stworzyły szansę na zawarcie porozumienia międzygminnego na hurtowy przesył ścieków z jednej gminy do drugiej. Korzyści są wymierne dla obu gmin. Gmina przesyłająca ścieki do innej gminy ma korzyść z „pozbycia się” obowiązku podczyszczania ścieków do parametrów wymaganych przepisami prawa. Oczyszczalnie ścieków, żeby spełnić wymagania stawiane w gospodarce ściekowej wymagają dużych inwestycji i zasobów aby ten proces monitorować. Nie rzadko, w dobie wysokich wymogów środowiskowych oraz wysokich kosztów zakupów niezbędnej chemii te procesy nie są wykonywane należycie. To naraża wóldarza gminy lub zarząd spółki na konsekwencje prawne. Aby ten problem zniknął gminy zawierają takie porozumienia, w których to gmina przejmująca ścieki bierze na siebie obowiązek ich podczyszczania do wymaganych parametrów. Spółka ZWiK Sława jest przedsiębiorstwem zmodernizowanym, z nowoczesnymi procesami gospodarki osadowej, z pełnym monitoringiem i sterowaniem tymi procesami. Przyjęcie dodatkowych ilości ścieków nie stanowi problemów, ponieważ Spółka posiada dokumentację budowlaną na dodatkową rozbudowę istniejącego procesu oczyszczania ścieków. Gmina sąsiednia jest małą gminą wiejską, w której oczyszczalnia ścieków nie została odpowiednio zmodernizowana. Dodatkowo w małych gminach brakuje specjalistów z zakresu technologii oczyszczania ścieków i przygotowanych operatorów. Spółka w Sławie dysponuje wszystkimi niezbędnymi zasobami aby te procesy prowadzić. Stąd już w 2020 roku zawarto porozumienie o połączeniu dwóch gmin siecią kanalizacji tłocznej, dzięki której ścieki ze zlewni w gminie sąsiedniej są tłoczone do sieci kanalizacyjnej w gminie Sława, a następnie tłoczone są do oczyszczalni ścieków w Sławie. Ze strony Spółki ZWiK Sława zadanie to ma charakter komercyjny (przychody znacznie przewyższają koszty), a ze strony gminy sąsiedniej ma charakter optymalizujący koszty (koszty hurtowej dostawy ścieków do ZWiK Sława są porównywalne z łącznymi kosztami samodzielnego oczyszczania), oraz znikły obowiązki związane z przestrzeganiem przepisów prawa, monitorowania i raportowania do odpowiednich instytucji. Zniknął również problem posiadania wykwalifikowanej kadry pracowniczej.

Jak można zauważyć, kierunek rozwoju przy wykorzystaniu mechanizmów dywersyfikacji pokrewnej staje się przyszłościowym kierunkiem rozwoju każdego

przedsiębiorstwa. Na wstępie pracy postawiono pytanie badawcze: *Czy zastosowany model dywersyfikacji przedsiębiorstwa może stać się modelem długookresowym?* Odpowiedź na to pytanie jest twierdząca w przypadku prezentowanej Spółki. Pomimo, że kontrakty zawierane w koncepcji zarządzania podczyszczalnią i hurtowym odbiorem ścieków są czasowe, to jednak korzyści dla dwóch stron tych kontraktów skłaniają je do utrzymywania długookresowej i stałej, partnerskiej współpracy.

Spis literatury

- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2017.
- Falencikowski T., *Wykorzystanie słabych sygnałów, foresightu i ciągu zarządzania strategicznego w konfiguracji biznesu przyszłości*, W: „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 165.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2017.
- Gryffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2021.
- Michalski E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa 2022.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWE, Warszawa 2017.
- Sopińska A., Dziurski P., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa – materiały dydaktyczne Podyplomowych Studiów Menedżerskich*, edycja 125, Warszawa 2022.

Spis rysunków

- Rysunek 1. Miejsce analizy strategicznej w procesie formułowania strategii
- Rysunek 2. Czynniki kształtujące sytuację konkurencyjną wewnątrz sektora – 5 sił konkurencji Portera
- Rysunek 3. Profile strategiczne przedsiębiorstwa
- Rysunek 4. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa produkcyjnego – wg. M.E.Portera
- Rysunek 5. Profil kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – wg. S.Sopińska, P.Wachowiak
- Rysunek 6. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną przedsiębiorstwa w analizie SWOT
- Rysunek 7. Macierz BCG
- Rysunek 8. Portfel działalności przedsiębiorstwa w świetle macierzy McKinseya
- Rysunek 9. Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa w świetle macierzy ADL
- Rysunek 10. Logo przedsiębiorstwa ZWiK Sława Sp. z o.o.
- Rysunek 11. Zdjęcia siedziby spółki
- Rysunek 12. Kolorystyka materiałów biurowych spółki
- Rysunek 13. Kolorystyka pojazdów spółki
- Rysunek 14. Model strategii rozwoju H.I.Ansoffa

Spis zdjęć

- Zdjęcie 1. Panorama Jeziora Sławskiego

Spis tabel

Tabela 1. Struktura kosztów rodzajowych za lata 2017-2021

Tabela 2. Wykonanie przychodów spółki ZWiK Sława

Tabela 3. Nakłady inwestycyjne w latach 2017-2021

Tabela 4. Struktura kosztów według sektorów

Tabela 5. Struktura przychodów według sektorów

Tabela 6. Sektory i ich atrakcyjność

Tabela 7. Stopień dywersyfikacji pokrewnej

Tabela 8. Synergia pomiędzy poszczególnymi sektorami

Tabela 9. Ocena synergii pomiędzy poszczególnymi sektorami

Spis wykresów

Wykres 1. Wykonanie kosztów rodzajowych w latach 2017-2021

Wykres 2. Struktura kosztów rodzajowych w 2021 r.

Wykres 3. Nakłady inwestycyjne i udział inwestycji w aktywach ogółem

Wykres 4. Wzrost majątku spółki a wynik finansowy

Wykres 5. Struktura kosztów wg sektorów w 2021 r.

Wykres 6. Struktura przychodów wg sektorów w 2021 r.

Wykres 7. Macierz synergii ZWiK Sława Sp. z o.o.