

Armia czy pospolite ruszenie

Rynek gospodarki odpadami, tak jak zresztą każdy z rynków jest przedmiotem ciągłej walki konkurencyjnej. Tak jak na wojkowym polu bitwy, tak i tu po określeniu celu jaki chcemy osiągnąć musimy ustalić skuteczną strategię ataku na przeciwnika. Atak, czyli zmasowane uderzenie w każdym przypadku wymaga koncentracji posiadanych sił i środków. Musi być przeprowadzony we właściwym miejscu i czasie i opierać się o wcześniej przyjętą strategię. Atak należy zaplanować i przygotować. Atakują żołnierze na rozkaz dowódcy. Wyłamanie się z szyku to dezercja, a dezercja ma swoje skutki. Profesor Philips Kotler, jeden z najwybitniejszych w świecie specjalistów od marketingu, wymienia pięć strategii ataku.

Atak frontalny – podczas którego atakujący koncentruje się na silnych punktach przeciwnika. Atakujący musi posiadać odpowiedni potencjał zasobów aby przełamać obronę i utrzymać się na zajętych pozycjach. Musi być zdeterminowany w swoich działaniach, nie może ulec zwątpieniu o celowości zaplanowanego ataku. Ryzykuje w sposób istotny. Przegrana to utrata dotychczasowej pozycji na rynku. Aby atak miał szanse powodzenia, siły napastnika powinny być kilkakrotnie większe od sił obrońców. W przeciwnym razie atak będzie miał charakter samobójczy. Główną metodą walki jest obniżenie ceny z równoczesnym utrzymaniem zakresu i jakości sprzedawanych usług przez konkurencję. Agresywna strategia cenowa wymaga dużych inwestycji ze strony atakującego.

Atak skrzydłowy – wymaga znalezienia słabych stron przeciwnika i uderzenia w te właśnie miejsca. Nie jest to atak totalny, stąd siły napastnika wcale nie muszą być przeważające. W tym przypadku atakujący musi użyć fortelu w celu pokonania przeciwnika, pozorując atak frontalny, a w rzeczywistości skupiając się na tyłach i skrzydłach rywala. Atakować można w wymiarze geograficznym jak i skupiając się na danym segmencie rynku. Penetrujemy miejsca w których konkurent sobie nie najlepiej radzi, oferując lepszą sprawność i skuteczność działania. Wchodzimy w segmenty nie zaspakajane na rynku, oferując dodatkowe usługi nie świadczone przez dotychczasowego operatora. W tym przypadku skupiamy się na odkrywaniu potrzeb klienta i zaspakajaniu ich przez naszą firmę.

Oblężenie – ma na celu zaspokojenie potrzeb klientów nie znajdujących się w ofercie konkurenta. Atak musi mieć charakter zmasowany. Działać musimy na wszystkich frontach, zmuszając przeciwnika do obrony nie tylko frontu ale również skrzydeł i tyłów. Musimy zaproponować konsumentowi więcej niż oferował dotychczas nasz konkurent. Dlatego też musimy posiadać odpowiedni potencjał w celu przeprowadzenia udanego oblężenia. Za tą samą cenę dajemy więcej i lepiej. Jeżeli zaangażowanie naszych środków do środków przeciwnika przekroczy proporcję trzech do jednego, to wówczas będziemy mieli do czynienia z atakiem frontalnym.

Atak wymijający – atakujemy pośrednio i powoli. Wymyślamy inny produkt. Wchodzimy na nie zajęte geograficznie rynki sąsiadujące z rynkiem przeciwnika i wprowadzamy nowe rozwiązania organizacyjne, technologiczne czy techniczne, wzbogacając dotychczasową naszą ofertę. W tym przypadku konkurujemy szlachetnie, myślą i postępem techniczno-technologicznym. Obiektywnie dążymy do tego, aby być lepszym od rywala.

Atak partyzancki – preferowany przez małe, jeszcze słabe firmy. Ataki mają charakter drobny, ale stały i na szerokiej przestrzeni. Napastnik dąży do przejęcia przyczółków, prowokując

atakowanego do podejmowania decyzji w efekcie dla siebie szkodliwych. Celuje on w obniżenie siły moralnej i psychicznej przeciwnika. Atak ma często charakter niekonwencjonalny. Skuteczny jest szczególnie w przestrzeni prawnej.

Skoro znamy strategię ataku to nasuwa się pytanie kto ma większą szansę na wygraną – armia, czy pospolite ruszenie. Czy lepiej być w działaniu niezależnym ale małym, czy wchodzić w skład dużego, ale kosztem utraty samodzielności i podporządkowania się regułom które on wyznacza. Pytanie to jest ciągłym poszukiwaniem odpowiedzi na jakich firmach powinna opierać się gospodarka komunalna, czyli gospodarka odpowiedzialna za nieprzerwane zaspokajanie codziennych, bytowych potrzeb ludności. Na dużych, kapitałowo powiązanych realizujących szersze interesy, czy małych, swobodnych w swoich działaniach, ale słabo ugruntowanych. Czy użyteczność publiczna to miejsce przede wszystkim dla armii, czy dla pospolitego ruszenia. Czy pospolite ruszenie może stanowić siłę, która potrafi skutecznie rywalizować z przeciwnikiem zorganizowanym i zarządzanym hierarchicznie.

Z pewnością miejsce na rynku komunalnym musi być dla jednych jak i dla drugih. Rywalizacja o rynek musi mieć charakter cywilizowany w dobrym tego słowa znaczeniu. To lokalne warunki wyznaczają model wykonywania zadań przypisanych samorządom. Jednak małe firmy mają mniejsze szanse utrzymania się w dłuższym horyzoncie czasowym. Drobne zachwiania odczuwają w sposób zasadniczy dla swojego dalszego funkcjonowania. Nieterminowa płatność należności ma natychmiastowy wpływ na utrzymanie płynności finansowej, a brak płynności finansowej to koniec działalności. Stąd naturalnym jest, że firmy starają się zdywersyfikować zakres świadczonych prac. Dywersyfikacja to zmniejszenie ryzyka handlowego i możliwość przetrwania w sytuacji zagrożenia. Dlatego też, coraz częściej można spotkać się z przykładami łączenia przez gminy małych zakładów w większe, budując w ten sposób holdingi komunalne. Oznacza to, że po okresie dzielenia firm następuje powrót do tworzenia dużych, wielobranżowych, własnych przedsiębiorstw komunalnych zorganizowanych w formie spółek prawa handlowego czy jednostek organizacyjnych sektora finansów publicznych. Holdingi komunalne, mają przeciwstawić się silnym, międzynarodowym grupom kapitałowym, dyktującym swoje warunki i reprezentującym głównie swoje interesy ekonomiczne i prawne. Oczywiście nie należy tego rozumieć jako zasadę, lecz jako jedną z form sposobu realizacji zadań własnych gminy, w przypadku gdy samorząd uzna to za korzystniejsze dla jej rozwoju.

Pole walki rynkowej ma szeroki wymiar. Bardzo istotna jest walka o prawo. Wyrazem niech będzie bezpardonowa gra o zapisy w nowelizowanych ustawach dotyczących gospodarowania odpadami komunalnymi. To już nie tylko walka oparta o argumentację swoich racji, ale walka o zmarginesowanie adwersarza, celem umocnienia bądź przejęcia wpływów i władzy. Kto w tej walce okaże się skuteczniejszy, zorganizowana armia zglobalizowanych grup kapitałowych dążąca do zmonopolizowania usług komunalnych, czy pospolite ruszenie gmin i ich przedsiębiorstw patrzące na wykonywanie zadań własnych samorządów nie tylko w aspektach korzyści finansowych.

Wojciech Janka
Dyrektor
Zakładu Gospodarki Komunalnej
i Mieszkaniowej
w Zielonej Górze