

W Dąbrowie Górniczej stawiają na skuteczność i efektywność

Firma, która chce odnosić sukcesy na rynku, musi posiadać nie tylko dobrą strategię, ale przede wszystkim zdolność do jej rzeczywistej realizacji.



Ciągle zmieniające się otoczenie rynkowe, wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw oraz zwiększająca się dynamika zachowań klientów i innych interesariuszy wymusza wdrażanie i stosowanie przez nie najnowocześniejszych, najbardziej skutecznych metod i technik zarządzania. Optymalny model biznesu stanowi najczęściej kombinację aktywów materialnych i kapitału intelektualnego i służy do realizacji odpowiedniej dla danej sytuacji rynkowej strategii. W kierunku takiej strategii podążyło Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej.

- Model biznesu staje się dzisiaj platformą do zaprojektowania, opracowania i wdrożenia skutecznych i efektywnych strategii rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw na rynku. Takim tropem podążyła nasza firma przyjmując założenie, że określenie właściwych instrumentów konkurowania przy maksymalnym wykorzystaniu potencjału firmy będzie stanowić jej kluczowy czynnik dający gwarancję skutecznej strategii rynkowej - mówi Andrzej Malinowski, Prezes Zarządu Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej.

- W ubiegłym roku podjęliśmy decyzję o wdrożeniu nowoczesnego narzędzia zarządzania jakim jest Strategiczna Karta Wyników - Balanced Scorecard (BSC). Łączy on zarządzanie strategiczne z zarządzaniem operacyjnym i zamienia strategię na działanie. Model ten przede wszystkim miał ukierunkować wszystkich pracowników firmy na myślenie strategiczne, zmotywować, zmienić sposób podejścia do zarządzania z zarządzania zadaniami na zarządzanie wynikami - mówi Andrzej Malinowski.

Do wdrożenia Strategicznej Karty Wyników w Spółce powołano zespół projektowy, który pod kierunkiem firmy konsultingowej, przez kilka miesięcy definiował i grupował różne aspekty z zakresu zarządzania firmą. Zespół składał się z przedstawicieli kluczowych jednostek organizacyjnych firmy, właścicieli głównych procesów i liderów produktów.

- W wyniku prac zespołu stworzono schemat budowy efektywnego modelu zarządzania. Określono nową wizję i misję firmy. Przeprowadzono analizę strategiczną firmy określając najważniejsze czynniki makrootoczenia wpływające na jej funkcjonowanie oraz pozycję konkurencyjną na rynku - dodaje Andrzej Malinowski.

System zarządzania strategicznego w Dąbrowskich Wodociągach w oparciu o model Strategicznej Karty Wyników związany był między innymi z opracowaniem mapy strategii obejmującej cztery perspektywy: perspektywę klienta, perspektywę finansową, perspektywę procesów wewnętrznych i perspektywę nauki i rozwoju. W każdej z perspektyw

wyodrębniono trzy różne poziomy zarządzania: poziom przedsiębiorstwa, poziom dyrektorów pionów, poziom kierowników działów.

Sformułowano też cele na poszczególnych szczeblach zarządzania. W takim układzie nastąpiło kaskadowanie celów, czyli proces stopniowego przełożenia strategii na niższe szczeble zarządzania z określeniem odpowiednich mierników realizacji strategii w powiązaniu z wartościami docelowymi. Mierniki te dotyczyły parametrów jakościowych, według miesięcznego, kwartalnego, półrocznego i rocznego monitorowania definiowanego indywidualnie dla każdego z mierników. Stanowiło to podstawę do budowy controllingu operacyjnego.

- Monitorowanie wyników z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników, jak i doskonalenie mierników jest zadaniem ciągłym - podkreśla Andrzej Malinowski. - Główną wartością wdrożenia Strategicznej Karty Wyników (BSC) w naszej firmie jest powiązanie aspektów zarządzania strategicznego z aspektami zarządzania taktyczno-operacyjnego w jeden spójny system zarządzania - dodaje Andrzej Malinowski.

- Model Strategicznej Karty Wyników funkcjonuje w naszej firmie prawie rok. Dzięki niemu mamy jasno i precyzyjnie określone cele na każdym szczeblu zarządzania - mówi Andrzej Malinowski. - Jestem przekonany, że wdrożenie Strategicznej Karty Wyników w dłuższej perspektywie czasu potwierdzi skuteczność tego narzędzia zarządzania i przyczyni się do dalszego wzrostu i rozwoju firmy. Już dziś widzimy pierwsze efekty.

Wizja firmy: Silna kapitałowo firma, bliska środowisku, rozwijająca się w tempie zapewniającym spełnienie zmiennych oczekiwań rynku. Lider wśród firm wodno-kanalizacyjnych osiągający porównywalne rezultaty do wiodących firm europejskich tego segmentu usług.

Misja firmy: Świadcząc profesjonalne usługi w zakresie gospodarki wodno-ściekowej podnosimy wartość naszej firmy uwzględniając głosy jej interesariuszy. Stawiamy na partnerstwo w stosunkach z mieszkańcami, troskę o środowisko naturalne i wysoki poziom kultury zarządzania.

Dziennik Zachodni – Twoja Woda – 30 października 2007 r.