

**MIEJSKI ZARZĄD ULIC I MOSTÓW Sp. z o.o.
w DĄBROWIE GÓRNICZEJ**



**STRATEGIA
ROZWOJU FIRMY MZUM Sp. z o.o.
DO ROKU 2010**



Spis treści

I.	Wprowadzenie.....	3
II.	Specyficzne uwarunkowania strukturalne firmy.....	5
III.	Wybór rodzaju i typu Strategii.....	6
IV.	Wybór horyzontu czasowego.....	8
V.	Obszary i uwarunkowania dla analizy SWOT.....	9
VI.	Wnioski.....	10
VII.	Cele i działania strategiczne.....	11
	▪ Załącznik Nr 1	

I. Wprowadzenie.

MZUM Sp. z o.o. opracował jesienią 2001 roku „Strategię Rozwoju MZUM Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej do roku 2004”.

Strategia ta co do definicji była strategią Powolnego Dostosowywania Sie do Rynku. Analizując jednak zawartą w niej wizję rozwoju, a także kierunki działań strategicznych należy stwierdzić iż była to Strategia Oczekiwania.

Z 22 kierunków strategicznych udało się zrealizować w pełni 7, zaś 5 kolejnych kierunków zrealizowano częściowo.

Na przestrzeni lat 2003 – 2004 w otoczeniu Spółki jak i w niej samej zaszły bardzo poważne zmiany stwarzając zasadniczo inne uwarunkowania do wyboru i opracowania instrumentu strategicznego.

Należy je wymienić przykładowo:

uwarunkowania zewnętrzne

- W maju 2004 r. nastąpiła integracja Polski z UE. Stworzyło to potrzebę i możliwości sięgania po unijne źródła finansowania w ramach funduszu spójności i funduszy strukturalnych. MZUM Sp. z o.o. z uwagi na jego strukturę właścicielską nie ma możliwości samodzielnego aplikowania o pomoc unijną.
- Obszar podstawowej działalności statutowej MZUM Sp. z o.o. – drogownictwo stał się dla Spółki trudniej dostępny i stale kurczy się źródło „naturalnego portfela zamówień”.

Składają się na to następujące przyczyny:

- a) dywersyfikacja zadań budżetowych dotyczących sfery drogownictwa w Gminie Dąbrowa Górnicza i zawarcie wieloletnich umów (bieżące utrzymanie, zieleni pasa drogowego, utrzymanie i odtwarzanie sieci rowów odwadniających) z firmami prywatnymi
 - b) prowadzenie w Gminach ościennych polityki ochrony firm lokalnych
 - c) relatywnie wysoki stopień niedoinwestowania w specjalistyczny sprzęt, co w powiązaniu z dużą konkurencją na rynku ogranicza zdolności rozwojowe firmy.
- przejęcie władania nad nieruchomością zabudowaną budynkiem Centrum Administracji.

MIEJSKI ZARZĄD ULIC I MOSTÓW Sp. z o.o. w DĄBROWIE GÓRNICZEJ

Z dniem 02.03.2004 r. MZUM przejął zarząd i eksploatację obiektu, co zwieńczone zostało spisaniem protokołu zdawczo – odbiorczego w dniu 31.12.2004 roku.

Wszystkie przedstawione wyżej uwarunkowania powodują konieczność zdynamizowania zarządzania firmą.

Zgodnie z wolą Zarządu należy rozważyć narzędzia o charakterze Strategii Średniookresowej wkomponowanej w Strategię Gminy Dąbrowa Górnicza.

Biorąc pod uwagę w niedalekiej przyszłości potrzebę udziału w procesie aplikowania o środki pomocowe UE strategia musi być skorelowana ze strategicznymi celami i kierunkami (osie rozwoju) zawartymi w Narodowym Planie Rozwoju i Strategii Rozwoju Województwa Śląskiego.

II. Specyficzne uwarunkowania strukturalne firmy

Status formalno – prawny MZUM Sp. z o.o. jest złożony.

Z jednej strony jest to bez wątpienia spółka kapitałowa i wynikają z tego określone obowiązki jak choćby w sferze rachunkowości, systemu nadzoru, kompetencji organów Spółki itd. itp.

Z drugiej strony MZUM Sp. z o.o. jest jednostką organizacyjną Gminy Dąbrowa Górnicza z wieloma konsekwencjami z tego wynikającymi. Dywagacje w tym zakresie zamknęła opinia Departamentu Prawnego Urzędu Zamówień Publicznych w Warszawie.

Zgodnie z tą opinią MZUM zobowiązany jest przy wydatkowaniu środków pieniężnych stosować przepisy ustawy Prawo zamówień publicznych, a w konsekwencji także niektóre przepisy ustawy o finansach publicznych.

Spełnienie wszystkich przepisów ustawy Pzp narzuca konieczność stosowania w procesie zarządzania Spółką szczególnego systemu uwzględniającego wymogi ww. ustawy.

Przy realizacji zadań publiczno – prawnych zleczanych Spółce dopuszczalna jest działalność non – profit, a nie stosowanie zasady maksymalizacji zysku.

Kolejnym specyficznym zadaniem Spółki jest zarządzanie obiektem Centrum Administracji.

Obowiązek stosowania zamówień publicznych w spółce kapitałowej wymaga wprowadzenia w firmie nowego elementu zarządzania strategicznego jakim jest System Zamówień Publicznych na wzór systemu obowiązującego dla firm będących Zamawiającymi Sektorowymi.

Ponadto konieczne jest wprowadzenie nowego systemu zarządzania umowami, co wymaga dokonania decentralizacji zadań marketingowych i operacyjnej współpracy z partnerami gospodarczymi na niższym stopniu kierowania.

III. Wybór rodzaju i typu Strategii.

Podstawowymi instrumentami zarządzania przedsiębiorstwami komunalnymi są nadal plany operacyjne roczne oraz wieloletnie prognozy rozwoju.

Na przełomie lat 1998 – 2000 w wielu firmach zaczęto wprowadzać elementy planowania strategicznego, opartego na wyznaczaniu głównych celów długookresowych i celów pośrednich oraz metod ich osiągnięcia.

W MZUM Sp. z o.o. taką próbą była opisana we Wprowadzeniu Strategia Rozwoju MZUM Sp. z o.o. do roku 2004.

Biorąc pod uwagę to, co już wcześniej w niniejszym opracowaniu podano, a przede wszystkim elementy Zarządzania Strategicznego wprowadzone przez nowy Zarząd Spółki na przełomie lat 2003/2004 uznano za konieczne opracowanie strategii.

Zdaniem Zarządu Spółki winna to być strategia funkcjonalna.

Dla Zarządu MZUM Sp. z o.o. inspiracją do wprowadzenia planowania strategicznego jest:

- dążenie do umocnienia pozycji firmy na lokalnym rynku usług
- zamiar i potrzeba uczestniczenia w procesach zabiegania o źródła finansowania inwestycji na rynkach kapitałowych krajowym i instytucji międzynarodowych
- projekcja restrukturyzacji firmy w kierunku przedsiębiorstwa specjalistycznego,
- potrzeba aktywnego wsparcia walki z bezrobociem w Dąbrowie Górniczej
- zamiar utrzymania quasi monopolistycznej pozycji na rynku w zakresie realizacji części zadań publiczno – prawnych Gminy Dąbrowa Górnicza w obszarze zarządu dróg

Przedstawione wyżej źródła inspiracji i charakter ich struktury wskazują na celowość opracowania dla MZUM Sp. z o.o. strategii, która:

1. Co do rodzaju byłaby STRATEGIĄ WZROSTU
2. Co do typu byłaby STRATEGIĄ OGÓLNA
3. Co do charakteru byłaby STRATEGIĄ AKTYWNA (co nie wyklucza pewnej ilości działań strategicznych o charakterze pasywnym).

MIEJSKI ZARZĄD ULIC I MOSTÓW Sp. z o.o. w DĄBROWIE GÓRNICZEJ

Kompleksy działań strategicznych będą się koncentrować na:

- zarządzaniu jakością
- zarządzaniu kosztami
- kształtowaniu postaw załogi i wzrost kwalifikacji
- marketingu.

Ogólna Strategia Rozwoju MZUM Sp. z o.o. winna być ściśle wkomponowana w Ogólną Strategię Zrównoważonego Rozwoju Dąbrowy Górniczej.

IV. Wybór horyzontu czasowego

Strategia rozwoju MZUM Sp. z o.o. winna zdaniem Zarządu dotyczyć okresu, dla którego można w sposób przewidywalny określić warunki zewnętrzne, dynamikę i kierunki ich zmian. Przyjęto, że warunki makroekonomiczne wiązać się będą z dalszą, faktyczną integracją z UE i procesem dostosowawczym do wprowadzenia w Polsce waluty euro. Lata 2008 lub 2009 wydają się w tym względzie dość prawdopodobne.

Najbliższe otoczenie zewnętrzne, a przede wszystkim polityka właścicielska wobec spółki wiąże się z cyklem kadencji Rady Miejskiej i Prezydenta.

Założono celowość rozpatrywania tych oddziaływań w perspektywie do końca następnej kadencji czyli do roku 2010.

Rozpatrując z kolei zakres niezbędnych zmian inwestycyjnych i strukturalnych w Spółce (szacuje się go na 1,5 do 2 lat) i przyjmując, że średni okres budowy trwałych więzi z partnerami gospodarczymi wynosi ok. 2 lat horyzont czasowy strategii rozwoju MZUM Sp. z o.o. winien wynosić ok. 4 lat.

Reasumując zaproponowano ustalenie okresu planowania średniookresowego na 5 do 6 lat. Zatem tworzona strategia będzie strategią do roku 2010.

V. Obszary i uwarunkowania dla analizy SWOT

Samooocena sytuacji MZUM Sp. z o.o. przy zastosowaniu analizy SWOT tj. zebrania, porównania i analizy mocnych i słabych stron firmy, a także jej szans i występujących zagrożeń obrazowała wysoki poziom uświadomienia celów działania MZUM Sp. z o.o. w warunkach gospodarki rynkowej z jednej strony, a równocześnie celów jakie stawia i stawiać może Spółce Gmina Dąbrowa Górnicza jako swej jednostce organizacyjnej, a zarazem jako jedyny właściciel.

Główne obszary, które Zarząd poddał analizie SWOT(a raczej analizie LORD z uwagi na jej bardziej lokalny charakter) to:

1. Spółka, jej kapitał ludzki, aktywa i pasywa w tym nieruchomości i sprzęt.
2. Potrzeby techniczne miasta w dziedzinie bieżącego utrzymywania dróg, zarządzania pasem drogowym, zieleni miejskiej, a także możliwości budżetu Miasta i dostępne prognozy w tym względzie np. Wieloletni Plan Inwestycyjny i opracowywany aktualnie w Gminie Wieloletni Plan Finansowy.
3. Preferowane dziedziny rozwoju infrastruktury drogowej w aspekcie dostosowywania standardów do występujących w UE przez pryzmat priorytetów zawartych w NPR.
4. System zamówień publicznych w Gminie.
5. Rynek branżowy (konkurencja i potencjalna współpraca), gminny i lokalny.

Najtrudniejsze uwarunkowania jakie uwzględniono przy wykonywaniu analizy SWOT to:

1. Odrębne analizowanie rynku jako takiego (dostawcy, odbiorcy, konkurencja, wdrażanie nowych technik i technologii), a odrębnie „rynku” potrzeb, oczekiwań i możliwości Gminy Dąbrowa Górnicza. Wnioski odrębne kompilowano w poszukiwaniu obszarów wzmocnionych lub osłabionych potrzeb, szans i zagrożeń.
2. Struktura Wieloletniego Planu Finansowego Gminy Dąbrowa Górnicza.

MIEJSKI ZARZĄD ULIC I MOSTÓW Sp. z o.o. w DĄBROWIE GÓRNICZEJ

3. Zasymulowanie wyników głównych postępowań o udzielenie zamówienia publicznego przez Gminę dla zadań, których pozyskaniem na zasadzie umów wieloletnich, zainteresowany jest MZUM Sp. z o.o.

VI. Wnioski

1. Zarząd spółki opracował Strategię MZUM Sp. z o.o. do roku 2010 i postanowił w niej ująć 4 kluczowe cele strategiczne opisane w Załączniku Nr 1.
2. Dla działalności podstawowej MZUM Sp. z o.o. tj. zarządzania Centrum Administracji i realizacji zadań publiczno – prawnych w sferze zarządu dróg zakłada się działalność o charakterze non – profit czyli dopuszczającą wynik na tej działalności operacyjnej + 0,00 zł.
3. Realizować cele z obszaru działań społeczno – gospodarczych związanych z oddziaływaniem na lokalny rynek pracy we współpracy z Gminą.

VII. Cele i działania strategiczne

W załączniku Nr 1 do Strategii przedstawiono strategiczne kierunki firmy MZUM Sp. z o.o.

Są one ściśle związane z priorytetami, celami i kierunkami strategicznymi zawartymi w „Ogólnej Strategii Zrównoważonego Rozwoju Dąbrowy Górniczej do roku 2006”

Realizując zadania statutowe MZUM Sp. z o.o. w kolejnych latach ustalać będzie w planie działania rozwijające cele i kierunki strategiczne ustalone perspektywicznie w niniejszej Strategii.

MIEJSKI ZARZĄD ULIC I MOSTÓW Sp. z o.o. w DĄBROWIE GÓRNICZEJ

Załącznik Nr 1

Kluczowe cele strategiczne MZUM Sp. z o.o.

	Priorytet strategiczny wg Strategii Gminy	Cel strategiczny	Kierunek strategiczny	Uwagi
L.p.	1	2	3	4
1.	1.1.k 3,10.	Zwiększenie konkurencyjności MZUM Sp. z o.o. na rynku lokalnym	- podniesienie kwalifikacji załogi	
	3.3.k 2		- doinwestowanie sprzętowe	
	1.1.k 5 11.11.k 4		- zakupy osprzętu i oprogramowania komputerowego. -racjonalizacja poziomu kosztów w wyniku stosowania procedur ustawy Pzp	
2.	3.3.k 1,2 10.10.k 1	MZUM – Stabilny partner Gminy w realizacji wybranych zadań publiczno-prawnych Gminy	- zawarcie wieloletnich umów z Gminą na realizację zadań branżowych	
	1.1.k 10 3.3.k 1		- współpraca z Gminą w obszarze rynku pracy	
	6.6.k 6	Zapewnienie wysokiego poziomu świadczonych usług	kontynuacja Zarządzania Jakością zgodnie z ISO 9001;2000	
3.	3.3.k 2		wprowadzenie systemu zarządzania umowami i decentralizacja zadań w tym zakresie	
	3.3.k 2		zakupy specjalistycznego sprzętu.	

**MIEJSKI ZARZĄD ULIC I MOSTÓW Sp. z o.o.
w DĄBROWIE GÓRNICZEJ**

4.	3.3.k 1 4.1.k 2,3	Wzrost efektywności gospodarowania w sektorze usług świadczonych komercyjnie.	nawiązanie trwałych więzi gospodarczych z firmami o wdrożonych nowoczesnych technologiach	
			zwiększenie dochodów z majątku własnego	
	3.3.k 3 4.1.k 2,3 10.10.k 1	Uzyskanie stabilnego efektu gospodarczego na poziomie przynajmniej + 0,00 zł w sektorze usług publicznych	pozyskanie zleceń z Gminy na realizację zadań publicznych	