



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



# Uwarunkowania efektywności modeli zarządzania nowoczesną firmą wodociągowo-kanalizacyjną



Krzysztof Głuc  
Małopolska Szkoła Administracji Publicznej  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Wprowadzenie

*„Ustrój kapitalistyczny znalazł się w potrzasku. Od paru lat biznes coraz częściej jest postrzegany jako główna przyczyna społecznych, ekologicznych i gospodarczych problemów. Istnieje powszechne przekonanie, że firmy prosperują kosztem większych społeczności. Co gorsza, im więcej firm zaczyna przyswajać sobie ideę społecznej odpowiedzialności, tym bardziej obwinia się je o społeczne zaniedbania. Poparcie społeczeństw dla biznesu spadło do poziomów nienotowanych w najnowszej historii. Nadszarpnięte zaufanie do korporacji skłania przywódców politycznych do wprowadzania rozwiązań osłabiających konkurencyjność i hamujących wzrost gospodarczy. Biznes tkwi w zaklętym kręgu.”*

*(Kramer, Porter, maj 2011, Creating Shared Value, s. 38)*

# Sektor komunalny w obliczu transformacji

- Wyzwania sektorowe:
  - biznesowe
  - polityczne
  - kulturowe
  - społeczne
- Konsekwencje integracji europejskiej
  - zmiany prawne
  - zmiany polityczne
  - wpływ finansowania unijnego dla funkcjonowania gospodarki komunalnej

# Model biznesowy

- **Model biznesowy** - jest to plan, który tworzy przedsiębiorstwo w celu wygenerowania przychodu i maksymalizacji zysku operacyjnego. Określa relacje pomiędzy uczestnikami rynku, informuje jak przedsiębiorstwa działają, tj. w jaki sposób tworzą wartość dla klientów, towary i usługi oraz z czego czerpią zyski.
- Jak podaje Timmers, **model biznesowy** to struktura produktu, usługi i przepływu informacji, zawierająca wyszczególnienie tzw. aktorów biznesowych wraz z ich rolami i opisem potencjalnych korzyści jakie odnoszą. Innymi słowy, jest to definicja źródeł przychodów.
- Amit i Zott określają **model biznesowy** jako zawartość, strukturę i kierowanie transakcjami zaprojektowany w taki sposób, aby tworzyć wartość poprzez wykorzystywanie szans biznesowych. Inne definicje podają, że model biznesowy to odpowiednie wyjaśnienie, jak działają przedsiębiorstwa.

# Model biznesowy

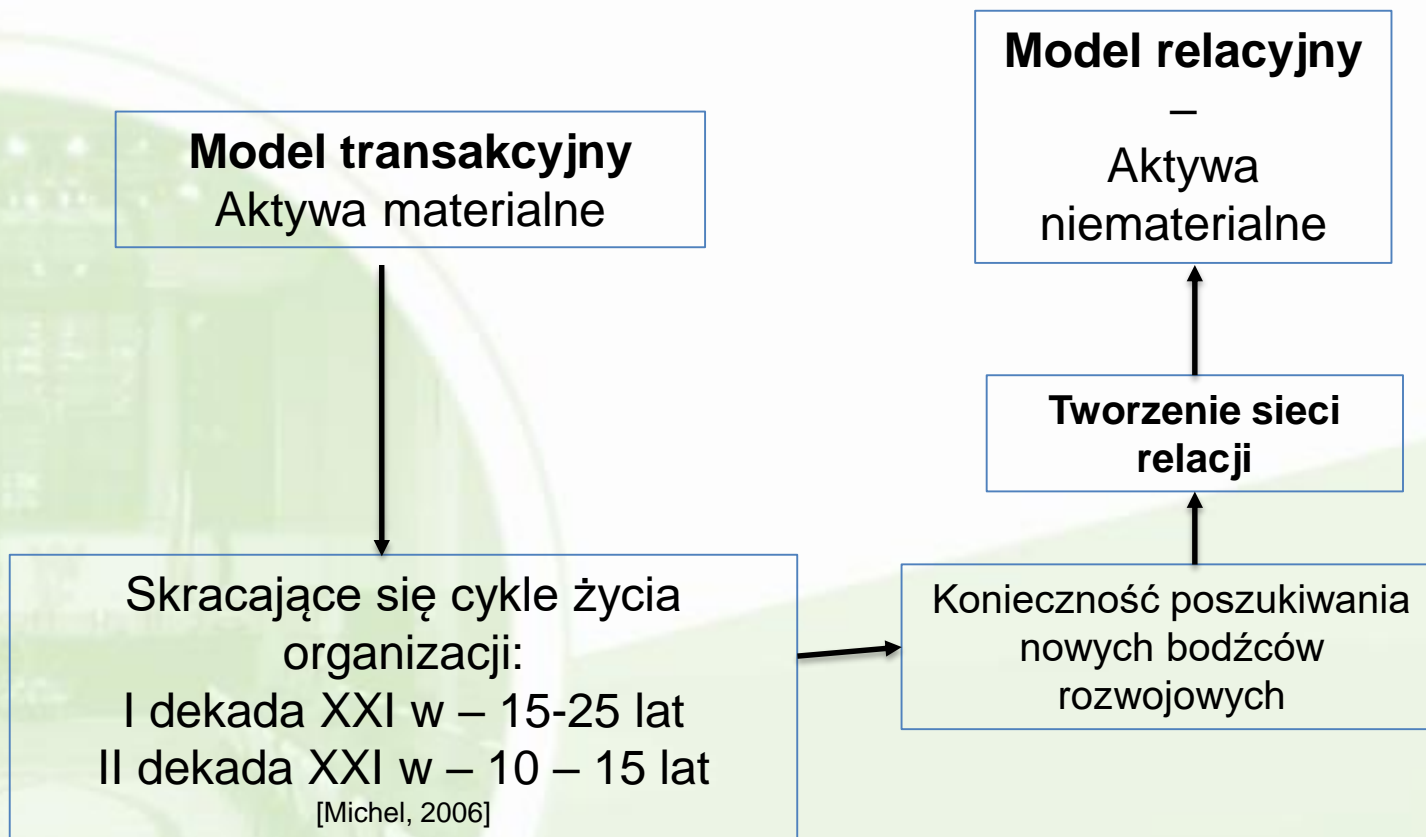
- Według Portera **model biznesowy** jest opisem działalności przedsiębiorstwa, które zapewniają mu zyski. Sprowadza się to do określenia roli organizacji w łańcuchu wartości, w jakim działa. W kompleksowym ujęciu chodzi o metodę przyjętą przez firmę, przez realizację której będzie ona powiększać i wykorzystywać zasoby tak, aby oferować klientom większą wartość od konkurencji. Dzięki temu przedsiębiorstwo osiągnie wyższe zyski, a może nawet uzyskać i utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną
- Obłój definiuje **model biznesowy** jako "połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności". Wskazuje, że model biznesowy powinien odpowiadać na pytania:
  - Co firma będzie robić?
  - Jaki są jej podstawowe zasoby i kompetencje?
  - W jaki sposób zasoby i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania?



# W kierunku Firmy-Idei

- Współczesne firmy komunalne muszą stawiać czołom niezliczonym problemom rozwojowym, które mają charakter „zapętłony” – wieloaspektowy i wielowymiarowy
- Wydaje się, że jesteśmy w tej chwili w kluczowym momencie rozwojowym dla wielu firm wodociągowo-kanalizacyjnych
  - „okrzepnięcie” branży
  - skokowy postęp technologiczny
  - przyrost majątku
  - nowe wyzwania zarządcze
- Sukces firmy wodociągowo-kanalizacyjnej nie zależy dzisiaj od prostego mechanizmu gry rynkowej – *tanio kupić, drogo sprzedać*, ale od szeregu czynników związanych z różnorodnymi *interesariuszami*
- Wydaje się w takim razie uprawnione stwierdzenie, że obecny tradycyjny model zarządzania oparty na „transakcji” ustąpić musi modelowi opartemu na „relacji”, a źródłem sukcesu i rozwoju firmy staną się relacje wewnętrzne i zewnętrzne

# Model transakcyjny vs. model relacyjny



# Kluczowe wyzwania zarządcze wynikające z modelu relacyjnego

- Jakie bodźce rozwojowe mamy dzisiaj do dyspozycji?
  - prawo?
  - politykę?
  - pieniądze?
  - technologie?
- Fundamenty „relacji”:
  - partnerstwo
  - interes



# Kierunki zmian

- Organizacja funkcjonowania sektora:
  - czy duży może więcej – konsolidacja?
    - terytorialna
    - branżowa
    - funkcjonalna (w obrębie sektora komunalnego)
    - a może jednak proces odwrotny?
- Problem własności i kontroli
  - "właściciel" procesu decyzyjnego
  - prywatyzacja?
- Pieniądze
  - „ekonomizacja” procesów decyzyjnych
  - reinżynieria finansowania inwestycji rozwojowych
  - komunikacja zewnętrzna
- Technologia
  - skok technologiczny
  - ograniczenia – „pułapka wzrostu”
- Ludzie
  - jakich pracowników potrzebują dzisiaj firmy wodociągowo-kanalizacyjne?
  - skąd ich wziąć?
  - jak ich rozwijać?
  - jak nimi efektywnie zarządzać?
  - kluczowa rola WIEDZY!

*You do not have to be ill,  
to get better*

# Dziękuję za uwagę!

Krzysztof Głuc  
Dyrektor

Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej

[krzysztof.gluc@uek.krakow.pl](mailto:krzysztof.gluc@uek.krakow.pl)