



strategia rozwoju

Przedsiębiorstwa Miejskiego MZUM.pl Sp. z o.o.

na lata 2012-2020

Dąbrowa Górnicza
maj 2012

spis treści

1. Wprowadzenie

- zarządzanie strategiczne w MZUM.pl
- dotychczasowe strategie rozwoju
- ocena ostatniej strategii
- przesłanki dla nowej strategii rozwoju

2. Analiza strategiczna firmy

- Spółka MZUM.pl wczoraj i dziś
- struktura i organizacja
- potencjał ludzki w Spółce
- kluczowe domeny działalności
- kondycja finansowa i zasoby kapitałowe

3. Analiza otoczenia

- gospodarka miasta i regionu
- komunikacja
- kapitał ludzki i rynek pracy

4. Analiza trendów rozwoju

- atrakcyjność inwestycyjna i potencjał rozwoju
- strategia i cele miasta
- strategia i wizja województwa

5. Analiza SWOT

- silne strony
- słabe strony
- szanse
- zagrożenia

6. Wybór strategii

- priorytety rozwoju
- wizja MZUM.pl
- misja Spółki
- charakter strategii

7. Cele strategiczne i taktyczne kierunki działań

- cele strategiczne
- taktyczne kierunki działań

8. Plany operacyjne i warunki realizacji strategii

1. WPROWADZENIE

Przedsiębiorstwo Miejskie MZUM.pl Sp. z o.o. jest organizacją kierowaną w zgodzie z najlepszymi standardami zarządzania marketingowego. Wyrazem tych praktyk jest działalność przedsiębiorstwa oparta na zarządzaniu poprzez cele, a tym samym okresowych strategiach rozwoju oraz planach operacyjnych, będących kluczowymi narzędziami pozwalającymi osiągnąć sukces rynkowy. Formułowane cyklicznie dokumenty, kondensują kluczowe koncepcje rozwojowe oraz artykułują cele strategiczne, a przy tym określają alternatywne scenariusze zachowań będących odpowiedzią na ewentualne zmiany zachodzące w otoczeniu. Dzięki nim Spółka MZUM.pl w bezpośredni i transparentny sposób dąży do możliwie najpełniejszego zaspokajania potrzeb swoich interesariuszy.

MZUM.pl Spółką
zarządzaną
strategicznie

W ostatnim dziesięcioleciu życia organizacji decydujący wpływ na kierunki jej aktywności i rozwoju wywarły trzy kolejne dokumenty, będące kwintesencją sposobu myślenia o firmie i strategii samej Spółki.

strategie
rozwoju
MZUM.pl

Opracowana jesienią 2001 roku „Strategia Rozwoju MZUM Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej do roku 2004” była dokumentem wskazującym na 5 celów strategicznych oraz szereg kluczowych kierunków działań niezbędnych dla ich osiągnięcia. Z perspektywy czasu i oceny przedmiotu aktywności można uznać, iż była to jeszcze klasyczna strategia dostosowania organizacji do realiów wolnorynkowych i powolnego otwierania się na możliwości płynące z konkurencyjnego rynku. Zrozumiałe jest to szczególnie w kontekście faktu, że przedsiębiorstwo było wówczas jeszcze młodą spółką powstałą w wyniku likwidacji Zakładu Budżetowego.

Drugi dokument opracowany na początku 2005 roku – *Strategia Rozwoju Firmy MZUM Sp. z o.o. do roku 2010* – musiał uwzględnić już nowe uwarunkowania zewnętrzne, jakie mogły wywrzeć istotny wpływ na przyszłość organizacji. Należały do nich integracja Polski z Unią Europejską i wynikająca z tego możliwość sięgania do źródeł finansowania w ramach funduszy strukturalnych i spójności – z jednej strony, oraz przejęcie władania nad nieruchomością Centrum Administracji – z drugiej strony. Obie te okoliczności były sygnałem dla twórców strategii do wskazywania na potrzebę podniesienia konkurencyjności Spółki, jakości oraz efektywności jej usług. Zabrakło przy tym wyraźnego wkomponowania w cele i kierunki aktywności organizacji zadań prowadzących do sięgnięcia po możliwości i korzyści wynikające z rzeczonych uwarunkowań.

Ostatnia strategia przyjęta z końcem 2008 roku – *Strategia Miejskiego Zarządu Ulic i Mostów Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej na lata 2009-2020* – opracowana przez obecny Zarząd, była krokiem do fundamentalnych zmian zarówno w sposobie myślenia o roli przedsiębiorstwa w swoim najbliższym otoczeniu, wizji jego przyszłości, jak też zmian organizacyjnych o charakterze formalno-prawnym. Wówczas to kluczowe domeny strategiczne przedsiębiorstwa obejmowały obszary:

- ✓ wykonywania zadań technicznych, formalno – prawnych oraz pomocniczych czynności z zakresu zarządu siecią dróg i mostów w Dąbrowie Górniczej,
- ✓ administracji obiektu Centrum Administracji w Dąbrowie Górniczej, którego Spółka została właścicielem,
- ✓ realizacji projektów opartych na finansowaniu ze środków strukturalnych Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Główne założenia, przyjęte na etapie programowania celów rzeczowej strategii, wskazywały na potrzeby zapewnienia stabilnej podstawy do rozwoju Spółki i bezpiecznego przeprowadzenia jej przez procesy restrukturyzacyjne poprzez wykorzystanie kapitału relacji ekonomiczno-społecznych i dalszego rozwijania partnerskich więzi z gminą, jak też wykorzystanie zgromadzonej w organizacji wiedzy i kompetencji personelu niezbędnych do podejmowania nowych wyzwań gospodarczych oraz zapewnienie elastyczności struktury organizacji i zdolność szybkiego reagowania na szanse biznesowe.

Na podstawie wspomnianych założeń przed Spółką postawiono cele strategiczne, których realizacja przypadła w praktyce na przełom dekad, a precyzyjnie na lata 2009-2011.

ocena ostatniej strategii

Oceniając wykonanie założeń i zadań wynikających z dotychczasowej strategii należy odnieść się do trzech fundamentalnych osiągnięć.

Przede wszystkim Spółka ma swój udział w zaspokajaniu potrzeb mieszkańców Dąbrowy Górniczej poprzez stabilną i konsekwentną współpracę z Gminą. W ramach niej realizuje swoje zadania na komplementarnych polach:

- ✓ usług zarządzania i administrowania powierzchniami użytkowymi obiektu Centrum Administracji, gdzie swoją siedzibę ma zarówno magistrat Gminy jak i kluczowe dla mieszkańców instytucje – Sąd Rejonowy oraz Prokuratura Rejonowa, przy czym z tego tytułu Spółka notuje rok do roku wyższe przychody. Jednocześnie

- zwiększa swoje zasoby zarówno w wymiarze nowych obiektów jak i gruntów w celu dalszego rozwoju usług w tym zakresie oraz maksymalizacji dostępnej powierzchni,
- ✓ administracji i obsługi infrastruktury drogowej Gminy, na bazie długoletnich umów współpracy zawartych z miastem Dąbrowa Górnicza, z tytułu czego rok do roku osiąga wyższe przychody,
 - ✓ udziału w realizacji kontraktów budowlanych na budowę infrastruktury wodociągowej i kanalizacyjnej, w ramach prowadzonego przez miasto projektu pn. *Uporządkowanie gospodarki wodno-ściekowej w Gminie Dąbrowa Górnicza*, finansowanego ze środków pozyskanych z funduszy Unii Europejskiej, mających duży wpływ na rozwój miasta oraz komfort i jakość życia jego mieszkańców,

Po wtóre, w efekcie aktywności Spółki w trzech wymienionych wyżej obszarach dokonał się widoczny wzrost świadczonych usług i rynku przedsiębiorstwa wyrażony w rosnących rokrocznie przychodach. Wymiernym dowodem progresu jest również pełne obłożenie mocy produkcyjnych Spółki na rok 2012 wskutek powziętych z początkiem tego roku kontraktów wykonawstwa i robót budowlanych. Na uwagę zasługuje również fakt, że w ramach rozwoju usług edukacyjno – szkoleniowych wspierających podnoszenie kompetencji i kwalifikacji mieszkańców Gminy, w przedsiębiorstwie w latach 2008-2010 funkcjonowała jednostka organizacyjna Centrum Aktywności Lokalnej – Synergia. Realizując projekty szkoleniowe i formy kształcenia oparte na finansowaniu ze środków UE, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Spółka wypracowała z tego tytułu przychody, tylko za 2010 rok na poziomie blisko 400 000 złotych. Prowadzone projekty rozliczono i sfinalizowano, a w ślad za wykorzystaniem przyznanych środków jednostka została rozwiązana.

Po trzecie wreszcie – Zarząd Spółki doprowadził do pomyślnego zakończenia procesów reorganizacji oraz rebrandingu przedsiębiorstwa. W szczególności – powstała nowa marka i wizerunek firmy nowoczesnej, nastawionej na realizację celów nie tylko ilościowych, ale i jakościowych. Od 2009 roku organizacja działa pod nową nazwą – Przedsiębiorstwo Miejskie MZUM.pl Sp. z o.o. Zyskała przy tym nową tożsamość oraz identyfikację wizualną. Znak firmowy w postaci logo MZUM.pl wpisał się trwale w świadomość wszystkich interesariuszy Spółki. Równocześnie przyjęta orientacja na zapewnienie sprawnej komunikacji między pionami oraz dywizyjności w samej strukturze organizacyjnej Spółki, przyniosła pozytywne skutki w postaci sprawnego i autonomicznego prowadzenia szeregu projektów przez współpracujące z sobą działy firmy. Wyrazem tego jest wzrost liczby prowadzonych zadań i projektów oraz zwiększenie ich efektywności.

Mając powyższe na uwadze Zarząd Spółki dostrzegł konieczność weryfikacji dotychczasowych założeń strategicznych oraz sformułowania nowej strategii rozwoju organizacji, uwzględniającej dynamicznie zmieniającą się sytuację rynkową, jak też krystalizujące się plany i wizje dotyczące samego przedsiębiorstwa.

W szczególności za potrzebą opracowania nowego dokumentu strategicznego przemawiały następujące przesłanki:

- ✓ wykonanie i pozytywna ocena realizacji kluczowych założeń i kierunków aktywności Spółki przyjętych w ostatniej strategii rozwoju,
- ✓ nowa wizja Spółki i wynikająca z tego konieczność sformułowania jej aktualnej misji oraz wyznaczenia nowych celów przedsiębiorstwa,
- ✓ wyniki finansowe Spółki, wskazujące na stały wzrost przychodów i zysowności przez ostatnie lata,
- ✓ skala i specyfika pozyskiwanych i realizowane dotąd zleceń, ich ranga i wartość wskazują na potencjał organizacji i rynku,
- ✓ mocno zdywersyfikowane portfolio usług wykonywanych przez Spółkę – wymaga uporządkowania i zdecentralizowania zadań na poziom wyspecjalizowanych spółek czy jednostek organizacyjnych – podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację,
- ✓ specyfika rynku i konkurencyjność podmiotów tam obecnych, co mobilizuje do zajmowania bardziej konkurencyjnych pozycji i strategii wobec innych uczestników rynku
- ✓ możliwości zwiększania zasobów majątkowych i technicznych Spółki (w postaci obiektów i budynków, gruntów, terenów inwestycyjnych)
- ✓ zasoby ludzkie, potencjał kadry kierowniczej i personelu doświadczonego w pozyskiwaniu i realizacji kontraktów
- ✓ nowa perspektywa finansowa Unii Europejskiej na lata 2014-2020, a w szczególności możliwości wynikające z jej założeń programowych w kontekście wspierania przedsiębiorczości

Horyzont czasowy przedmiotowej strategii wyznaczony został na lata 2012 – 2020. Wpisuje się to w czasookres obowiązywania dokumentów lokalnych i regionalnych: *Strategia Rozwoju Miasta Dąbrowa Górnicza 2020*, *Powiatowy Program Promocji Zatrudnienia i Aktywizacji Lokalnego Rynku Pracy na lata 2011 – 2015*, *Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego ŚLĄSKIE 2020*, oraz dokumentów o charakterze ponadregionalnym m.in.: *Strategia Rozwoju Kraju 2020*, *Strategia EUROPA 2020*, *Krajowy Program Reform na rzecz realizacji strategii EUROPA 2020*. Nowa strategia ma zatem wyznaczać kierunki aktywności Spółki na najbliższych 8 kolejnych lat, skutecznie wyartykułować unikalność firmy, określić jej priorytety, cele strategiczne oraz tożsamość w kontekście nowej rzeczywistości społeczno – gospodarczej.

2. ANALIZA STRATEGICZNA FIRMY

Przedsiębiorstwo Miejskie MZUM.pl Sp. z o.o. stanowi dziś podmiot prawa handlowego. W całości jest Spółką zależną od Gminy Dąbrowa Górnicza, będącej jedynym jej właścicielem. Historia organizacji sięga 1 marca 1977 roku – wówczas w strukturach Gminy powołano do życia Miejski Zarząd Ulic i Mostów. Ten z dniem 1 maja 1992 roku został przekształcony w zakład budżetowy. Działał w tej formie do 1 kwietnia 1996 roku, kiedy to powołano do życia Miejski Zarząd Ulic i Mostów Sp. z o.o. Kolejny etap życia organizacji otwiera zmiana marki – od 11 grudnia 2009 roku funkcjonuje bowiem pod nową nazwą – Przedsiębiorstwo Miejskie MZUM.pl Sp. z o.o.

Spółka MZUM.pl
35 lat historii

Struktura organizacyjna MZUM.pl ma charakter zmodyfikowanej struktury liniowo-sztabowej, a precyzyjnie rzecz biorąc – klasycznej struktury dywizjonalnej, która odznacza się zdecentralizowanymi jednostkami o wysokim stopniu kompetencji.

**struktura i
organizacja**

Główne funkcje zarządcze i kierownicze scentralizowane są w ramach jednoosobowego Zarządu Spółki, w osobie Prezesa Zarządu, a następnie delegowane liniowo na poszczególne piony struktury. Część z nich ma jednak na tyle rozwiniętą autonomię w zakresie realizowania przynależnych im zadań, że pełnią w rzeczywistości rolę sztabową, swoistej dywizji czy segmentu w strukturze Spółki. Mowa tu o pionie produkcji podstawowej – Centrum Administracji z dz. technicznym i dz. usług, a także o tzw. pionie produkcji pomocniczej (drogowo-budowlanym) z dz. dokumentacji i administracji dróg, dz. wykonawstwa i zaplecza technicznego oraz dz. kontraktów budowlanych. Ich wysoka specjalizacja, autonomia pełnionych funkcji i decentralizacja złożonych na nich zadań, determinują ich do roli samodzielnych jednostek organizacyjnych. Taka pozycja, zakres świadczonych usług i posiadanych kompetencji jaki jest w ich zasięgu, mogą pozwolić w przyszłości na zbudowanie na ich bazie odrębnych podmiotów prawnych w postaci samodzielnych spółek prawa handlowego. Dwa pozostałe piony – jeden oparty na dziale kadrowo-administracyjnym i biurze zarządu oraz drugi: finansowo – księgowy, pełnią wspólnie rolę wsparcia dla kluczowych funkcji zarządczych i kierowniczych, jak też wykonawcze w zakresie realizacji zadań Zarządu i strategicznego zaplecza administracyjnego dla całej organizacji. Dotychczasowa struktura Spółki, zakres autonomii i posiadanych kompetencji poszczególnych jej pionów, stwarza zatem szereg możliwości technicznych i organizacyjnych oraz szans w zakresie budowy i rozwoju znacznie bardziej złożonej organizacji.

Przeciętne zatrudnienie w 2011 to 77 osób – 38 umysłowych i 39 fizycznych. Na koniec 2011 roku liczba ta wynosiła 78 zatrudnionych. Biorąc pod uwagę, że przed 10-cioma laty – w roku 2001 – liczba zatrudnionych pracowników wynosiła 29 osób, mamy przeszło 2,5 – krotny wzrost zatrudnienia w ciągu dekady, przy ponad 5-ciokrotnym zwiększeniu przychodów ze sprzedaży w tym samym czasie. Mając na względzie ten czynnik - możemy mówić o wyraźnym progresie produktywności i efektywności pracy personelu.

**potencjał ludzki
w Spółce**

Drugim ważnym elementem jest niski stopień rotacji i odpływu pracowników. Stały charakter zatrudnienia, jaki oferuje z zasady Spółka, ma swoje konsekwencje w koncentracji i budowaniu kapitału kompetencji poszczególnych pracowników oraz całych zespołów. Staż pracy, liczba wykonywanych zadań, specyfika realizowanych projektów, doskonalenie organizacji pracy oraz dbałość o jakość i standard świadczonych usług, przez każdego indywidualnego pracownika, procentują wykształceniem wyspecjalizowanej kadry o kluczowych i cennych dla organizacji umiejętnościach. Nie pozostaje to bez znaczenia dla możliwości rozwoju i zdobywania nowych rynków usług.

Niegdyś Miejski Zarząd Ulic i Mostów został powołany do sprawowania nadzoru i administrowania drogami oraz arteriami komunikacyjnymi Gminy, co przez lata było traktowane jako *core business* tej organizacji. Dziś Przedsiębiorstwo Miejskie MZUM.pl Sp. z o.o. prowadzi działalność w trzech obszarach:

**kluczowe domeny
działalności**

- ✓ dokumentacja i administracja dróg,
historycznie stanowiła podstawowy przedmiot działalności Spółki, do dziś jest z nim kojarzona, powierzony przez Gminę Dąbrowa Górnicza na podstawie zawartych umów. W ramach tego prowadzi dokumentację, wykonuje zadania techniczne, formalno-prawne oraz pomocnicze czynności publiczno-prawne z zakresu zarządzania linią 400 km dróg położonych na terenie miasta. Z tego też tytułu Spółka osiąga stabilny przychód, zapewniający przy tym możliwość podejmowania nowych inicjatyw i wyzwań rynku.
- ✓ roboty drogowe i kontrakty budowlane,
na które składają się dwie domeny aktywności: z jednej strony – Spółka w ramach wykonywanych zadań technicznych na linii administrowanych dróg, prowadzi wymagane umowami z Gminą roboty drogowe w celu zapewnienia ich należytego stanu i przejezdności, z drugiej strony – firma zabiega na konkurencyjnym rynku o kontrakty budowlane oraz podejmuje się ich realizacji w roli generalnego wykonawcy, lidera konsorcjum czy podwykonawcy.

- ✓ administracja obiektu i wynajem powierzchni biurowej/komercyjnej, w skład majątku Spółki wchodzi nieruchomość Centrum Administracji, zarządzana przez nią od 2005 roku. Będąc jego właścicielem MZUM.pl zarządza obiektem, wykonuje prace administracyjne i techniczne służące jego utrzymaniu, a ponadto komercjalizuje dostępne powierzchnie biurowe i handlowe. Głównymi najemcami, czyli odbiorcami usług jest Gmina, Prokuratura Rejonowa, Sąd Rejonowy oraz inne mniejsze podmioty. Obecnie stanowi działalność dominującą.

W ramach każdej z wymienionych domen Spółka i jej personel jest w posiadaniu wyspecjalizowanego doświadczenia, wysokich kompetencji oraz *know how*, które stanowią na tyle cenną wartość niematerialną, że stratą byłoby ich nie wykorzystać w dalszym rozwoju i wzroście organizacji.

Wspomniane wcześniej domeny działalności, a precyzyjnie usługi świadczone w ramach nich, stanowią główne źródło przychodów Spółki. Wedle danych za ubiegły rok rozliczeniowy - w 2011 blisko 2/3 przychodów netto ze sprzedaży produktów płynęła z najmu obiektu Centrum Administracji. Około 23% przychodów zapewniły usługi budowlane i roboty drogowe. Z tytułu administracji drogowej Spółka osiągnęła 8% przychodów. Sprzedaż z tytułu reklam i parkingów składa się na pozostałe kilka punktów procentowych przychodów firmy.

kondycja
finansowa i
zasoby kapitałowe

Rosnąca struktura przychodów

Przychody netto ze sprzedaży za 2011 wyniosły 18 814 740,68,- co stanowi 106,17% w stosunku do wykonania z 2010 r. Z czego sprzedaż samych produktów i usług przedstawia zestawienie:

Zestawienie wyników	2011	2010
Przychody netto ze sprzedaży produktów	17 492 067,46	16 902 459,42
- z tyt. najmu obiektu Centrum Administracji	11 425 452,24	11 284 005,35
- z tyt. usług budowlanych/utrzymanie dróg	4 050 787,04	3 179 165,11
- z tyt. pozostałych usług	2 015 828,18	2 043 651,04
- z tyt. realizacji projektów unijnych	0	395 637,92

tab. struktura przychodów MZUM.pl

Pozytywne tendencje zyskowności

Przedsiębiorstwo Miejskie MZUM.pl Sp. z o.o. notuje rok do roku wzrost finansowy, zarówno w ogólnej sumie przychodów jak w poszczególnych domenach prowadzonej działalności. Spółka osiąga regularne zyski. Tylko w 2011r. wypracowała zysk netto na poziomie 4 882 224,83,-, co stanowi wzrost o 5,56% względem roku 2010. Zysk brutto za 2011 wyniósł 6 052 394,83,- przy czym całkowity zysk ze

sprzedaży wyniósł 5 855 806,46,- W Spółce występują pozytywne tendencje zyskowności o czym świadczą wskaźniki:

Zestawienie wyników	2011	2010	2009
Wynik finansowy netto	4 882 224,83	4 624 965, 69	1 273 955,25
Zyskowność sprzedaży brutto	30,47%	33,41%	35,25%
Zyskowność sprzedaży netto	25,41%	27,36%	7,47%
Zyskowność majątku	6,51 %	6,13%	1,67%
Zyskowność kapitałów własnych	14,00%	15,42%	5,34%

tab. tendencje zyskowności MZUM.pl

Stabilizacja finansowa

Postępuje dalsza poprawa stabilizacji finansowej Spółki, czego dowodzą wskaźniki:

Zestawienie wyników	2011	2010	2009
Ogólny poziom zadłużenia	0,21	0,28	0,37
Pokrycie majątku trwałego kapitałem własnym	0,54	0,45	0,33
Trwałość struktury finansowej	0,79	0,72	0,63

tab. stabilność finansowa MZUM.pl

Kapitał Spółki

Kapitał zakładowy Spółki to 12 880 000 zł. Dzieli się na 25 760 udziałów po 500 zł każdy, wniesiony w formie aportu i wkładu pieniężnego. Głównym i jedynym udziałowcem jest Gmina Dąbrowa Górnicza. Wartość kapitału zapasowego Spółki na dzień 31.12.2011 wyniosła 12 594 992,76. Z wypracowanego za 2011 rok zysku netto 4 882 224,83 Spółka prognozuje przeznaczyć kwotę 4 602 224,83 zł na podwyższenia kapitału zapasowego. Analogicznie jak w przypadku ubiegłego roku rozliczeniowego, kiedy zwiększono go o kwotę wypracowanego za 2010 rok zysku tj. 4 624 965,69 zł.

Jednocześnie Spółka posiada kapitał rezerwowy 9 553 795,13 zł. Został on utworzony z podziału zysku za lata 2005, 2006 i 2008 oraz dopłat Gminy Dąbrowa Górnicza.

Kapitał własny Spółki na koniec 2011 to 34 869 512,72 zł przy 29 987 287,89 zł w roku poprzednim. Wartość środków trwałych brutto przekroczyła 81 mln zł. na dzień 31.12.2011 r.

Stale zwiększająca się wartość i zasoby MZUM.pl, wszelkie obrazujące to wskaźniki, dowodzą prorozwojowej polityki Zarządu ukierunkowanej na maksymalizację zysków i wzrost wartości Spółki.

Zestawienie wyników	2011	2010	2009
Zysk na 1 udział	311,42	295,01	81,26
Wartość księgowa Spółki na 1 udział	2 224,24	1 912,82	1 522,40

tab. wskaźnik rynku kapitałowego

3. ANALIZA OTOCZENIA

gospodarka miasta i regionu

Miasto Dąbrowa Górnicza, począwszy od reformy samorządowej w 1998 roku stanowi administracyjnie powiat grodzki. Geograficznie zlokalizowane jest we wschodniej części Wyżyny Śląskiej nad Czarną i Białą Przemszą, zajmując obszar prawie 189 km². Fakt ten czyni z niego największe pod względem powierzchni miasto województwa śląskiego, drugie z kolei największe niebędące wojewódzkim miasto w Polsce, oraz dziewiąte spośród wszystkich miast w kraju. Dąbrowa Górnicza wchodzi w skład Górnośląskiego Związku Metropolitalnego skupiającego 14 miast regionu.

Strukturę administracyjną województwa śląskiego tworzy 167 gmin zgrupowanych w 36 powiatach: 17 powiatach ziemskich i 19 grodzkich, będących miastami na prawach powiatu. Wśród nich 49 to gminy miejskie, 22 – miejsko-wiejskie i 96 – wiejskie. Region zajmuje obszar 12 334 km², co stanowi prawie 4% powierzchni kraju, i daje mu 14. miejsce w krajowym rankingu. W związku z tym województwo śląskie należy do mniejszych w kraju. Jego rozmiar, wyrażony powierzchnią, nie oddaje jednak stopnia zurbanizowania, który czyni go liderem w skali całej Polski. System osadniczy województwa śląskiego składa się bowiem z 1396 miejscowości, w tym z 71 miast, które tworzą sieć o gęstości 58 miast/10 tys. km². Gęstość ta jest dokładnie dwukrotnie wyższa od średniej krajowej, wynoszącej 29 miast/10 tys. km². Głównymi elementami systemu osadniczego województwa śląskiego są aglomeracje miejskie: górnośląska oraz bielska, częstochowska i rybnicka.

Prowadzone przez szereg lat analizy konkurencyjności gospodarki regionu dowodzą, że województwo śląskie jest jednym z najbardziej konkurencyjnych regionów w Polsce.

O wysokiej atrakcyjności inwestycyjnej województwa śląskiego decydują: położenie geograficzne, duży rynek zbytu oraz zaplecze surowcowe, dobrze rozwinięta infrastruktura, wysoko wykwalifikowana kadra pracownicza, wyróżniająca mieszkańców regionu kultura i dyscyplina pracy, tańsza niż w wysoko rozwiniętych krajach UE siła robocza, uzbrojenie terenu oraz bliskość lotnisk o znaczeniu międzynarodowym – port lotniczy w Pyrzowicach oraz port lotniczy w Balicach, port rzeczny w Gliwicach, szerokotorowa linia kolejowa w Sławkowie, a także zlokalizowana na obszarze województwa Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna, na którą składają się cztery podstrefy lokalne.

Dąbrowa Górnicza funkcjonuje w ramach Podstrefy Sosnowiecko-Dąbrowskiej. Jak informuje KSSE - cechą charakterystyczną Podstrefy jest rozproszenie terytorialne obszarów wchodzących w jej skład oraz ich położenie w pobliżu restrukturyzowanych przedsiębiorstw. Zaletą takiej lokalizacji jest rozbudowana infrastruktura techniczna oraz komunikacja działek wchodzących w skład oferty inwestycyjnej. Oferta inwestycyjna Podstrefy to ponad 419 hektarów przeznaczonych do sprzedaży.

Miasto, dysponując atrakcyjnymi terenami inwestycyjnymi i szerokim zasobem kadr, co daje duże możliwości w rozwijaniu przedsięwzięć biznesowych. Priorytetowo traktuje się te, które sprzyjają aktywizacji gospodarczej, a inwestycje oparte są na nowoczesnych, przyjaznych środowisku technologiach. W ciągu ostatnich kilkunastu lat silnie zaznacza się obecność przedsiębiorstw branży budowlanej, producentów szkła, branży motoryzacyjnej, przetwórstwa tworzyw sztucznych oraz branży elektronicznej i spożywczej.

Z działających w całym województwie śląskim ponad 450 tys. podmiotów gospodarki narodowej 32 tys. to spółki prawa handlowego, z tego 5,6 tys. to spółki z udziałem kapitału zagranicznego, 35 tys. to spółki cywilne oraz 343 tys. to osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą.

Według danych GUS za 2010 r. (na dzień 31 grudnia 2010r.) na terenie Dąbrowy Górniczej funkcjonowało 12,8 tys. różnego rodzaju podmiotów gospodarczych. Najliczniejszą grupę stanowią osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą – ponad 10 tys. zarejestrowanych podmiotów. Pozostałą część podmiotów stanowią osoby prawne i jednostki organizacyjne wśród których jest m.in. 922 spółek handlowych, 1037 spółek cywilnych, ponad 20 spółdzielni oraz przedsiębiorstwa państwowe. Dominuje zatem drobna i mała przedsiębiorczość, a główne domeny działalności to handel i naprawy, obsługa nieruchomości i firm, transport i łączność, budownictwo czy pośrednictwo finansowe. Wskazuje to na dużą przedsiębiorczość i aktywność mieszkańców w rozwijaniu działalności gospodarczej oraz samozatrudnienia. Dane świadczą o odwadze podejmowania inicjatywy, poszukiwania szans biznesowych oraz dowodzą dojrzałości w drodze do budowania świadomego społeczeństwa obywatelskiego, czego wyrazem jest dodatkowo blisko 200 stowarzyszeń oraz organizacji społecznych funkcjonujących w mieście.

Stan zatrudnienia w zarejestrowanych podmiotach gospodarczych wynosi 38 752 osób. W sektorze publicznym pracuje 8 900 osób, a w prywatnym pozostałych niespełna 30 tys. osób. Najwięcej osób zatrudnionych jest w przemyśle i budownictwie – ponad 26 tys., pozostali pracują w usługach.

Dąbrowa Górnicza stanowi dedykowane miejsce dla osób i podmiotów z gospodarczą inicjatywą. Strategiczne położenie, atrakcyjne tereny inwestycyjne oraz szeroki zasób kadr o wysokich kwalifikacjach to mocne argumenty przemawiające za ulokowaniem działalności biznesowej w mieście. Nie bez znaczenia dla większych przedsiębiorstw jest system ulg lokalnych oraz przywileje wynikające z objęcia części obszaru miasta granicami Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Dodatkowo każdy przedsiębiorca, który zdecyduje się na prowadzenie działalności w Dąbrowie Górniczej może liczyć na wsparcie ze strony administracji i instytucji około biznesowych, sięgnąć po zasoby wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników czy wykształconych absolwentów trzech wyższych uczelni zlokalizowanych na terenie miasta. O ekonomicznej pozycji regionu świadczą dane:

Wskaźniki	Dąbrowa Górnicza	Podregion sosnowiecki	Woj. śląskie
Średnie wynagrodzenie	3 800,-	3 400,-	3 528,-
Liczba mieszkań	50,5 tys.	284 tys.	1,7 mln
Liczba podmiotów gospodarki narodowej	12,8 tys.	72 tys.	451 tys.
Dochody budżetów miast na 1 mieszkańca	4 070,-	2 392,-	2 447,-
Wydatki budżetów miast na 1 mieszkańca	3 886,-	2 400,-	2 537,-
Pow. terenów przyrodniczych chronionych	3,66 tys. ha	38 tys. ha	273 tys. ha

tab. wskaźnik charakteryzujące gospodarkę regionu, za GUS 2011

Również w ujęciu gospodarczo-społecznym należy wspomnieć o podnoszących się standardach i jakości życia mieszkańców regionu oraz samej Dąbrowy Górniczej. Świadczą o tym nie tylko dane statystyczne obrazujące poziom przeciętnego wynagrodzenia, ale również warunki pozapłacowe wpływające na komfort życia, wypoczynku, swobody przemieszczania się czy udziału w kulturze lokalnej społeczności. W największym stopniu na plus od średniej krajowej województwo śląskie odbiega w przypadku odsetka powierzchni zajmowanego przez parki, zieleńce i tereny zieleni osiedlowej, jak również pod względem długości linii kolejowych oraz długości sieci dróg o nawierzchni twardej na 100 km². Wymienione trzy czynniki plasują województwo śląskie na pierwszych pozycjach w kraju. Ponadto województwo śląskie przoduje również pod względem liczby miejsc w kinach na 1000 mieszkańców.

Integracja przestrzenna, realizowana m.in. poprzez budowę sieci transportowej i komunikacyjnej, w tym autostrad, dróg ekspresowych, a także dróg wojewódzkich i powiatowych oraz zmodernizowanych sieci kolejowych i ożywiona współpraca dużych miast prowadzi do podniesienia pozycji konkurencyjnej regionu, dzięki czemu czyni z województwa śląskiego ważny ośrodek gospodarczego rozwoju tej części Europy.

komunikacja

Samo miasto Dąbrowa Górnicza jest bardzo dobrze skomunikowane. Jego szczególna lokalizacja pozwala mu uczestniczyć w transgranicznym tranzycie za sprawą bezpośredniego połączenia z drogami międzynarodowymi: Wschód-Zachód oraz Północ-Południe. Pierwsza pozwala bezpośrednio z Norymbergii przez Drezno, Wrocław, Katowice i Kraków dostać się do Lwowa czy Kijowa. Natomiast druga stanowi dogodny połączenie Skandynawii poprzez Gdańsk, Warszawę, Katowice z Ostrawą i południem Europy.

Ponadto korzystne usytuowanie miasta i rozbudowywany konsekwentnie terminal przeładunkowy w Sławkowie, który wykorzystując tzw. szeroki tor, umożliwia dogodny transport kolejną towarów na Ukrainę, do Rosji oraz Azji, w tym do Chin. Bezpośrednie połączenie kolejowe z rynkami państw Europy Wschodniej i Azji jest niewątpliwym atutem miasta. Za jego sprawą Dąbrowa Górnicza może zaznaczyć swoją obecność na mapie ważnych centrów logistycznych.

Nieopodal miasta krzyżują się dwie kluczowe autostrady A1 i A4, stale rozbudowywane, które docelowo mają stać się głównymi arteriami komunikacyjnymi kraju, łączącymi jego wszystkie granice. Bezpośrednio przez terytorium miasta przebiegają: droga ekspresowa S1, krajowe 86 i 94, wojewódzkie 790, 796 i 910. W Dąbrowie Górniczej krzyżują się ważne szlaki tranzytowe: międzynarodowa trasa E-40 (Kraków-Wrocław), droga krajowa E-75/E-67 (Bielsko-Biała - Warszawa) oraz kolejowe Warszawa-Katowice, Częstochowa-Kraków, Katowice-Kielce.

W komunikacji międzynarodowej ważną rolę odgrywają porty lotnicze. W odległości ok. 18 km od Dąbrowy Górniczej znajduje się Międzynarodowy Port Lotniczy Katowice-Pyrzowice. Z kolei autostrada A4 łącząca Katowice z Krakowem umożliwia szybki dojazd do lotniska w Balicach (70 km). Przez miasto przebiegają linie kolejowe relacji: Katowice-Warszawa, Częstochowa-Kraków, Katowice-Kielce.

Na szczególną rolę i pozycję regionu pod względem rozwoju infrastruktury komunikacyjnej wskazują dane:

Wskaźniki	Dąbrowa Górnicza	Podregion sosnowiecki	Woj. śląskie
Długość sieci dróg powiatowych w km	90	1000	6 000
Długość sieci dróg gminnych w km	255	1600	12 600
Liczba pojazdów samochodowych w tys.	69	375	2 500

tab. wskaźnik charakteryzujące komunikację regionu, za GUS 2011

**kapitał ludzki
i rynek pracy**

Liczba ludności Dąbrowy Górniczej wynosi 127,5 tys. osób, co stanowi 2,8% ludności województwa śląskiego. Pod względem liczby ludności Dąbrowa Górnicza zajmuje 11 miejsce wśród 19 miast na prawach powiatu województwa śląskiego. Gęstość zaludnienia miasta wynosi 680 osób na 1 km² i jest wyraźnie wyższa niż średnia w województwie: 377 / 1 km². Dominującą grupę ludności w Gminie stanowią osoby w wieku produkcyjnym, tj. ponad 71%.

Poziom bezrobocia, choć wyższy niż w województwie, to jest jednak mniejszy niż w skali kraju oraz podregionu. Pod względem struktury dąbrowskie bezrobocie cechowało się od wielu lat dużą stabilnością i niezmiennością. Choć począwszy od 2005 roku zachodziły pozytywne zmiany w postaci spadającej liczby młodych bezrobotnych to słabości struktury bezrobocia w postaci: długotrwale bezrobotnych oraz bezrobotnych kobiet do dziś są największą bolączką lokalnego rynku.

Struktura wiekowa ludności województwa śląskiego jest zbliżona do struktury wiekowej Polski. Województwo zamieszkuje blisko 4,7 mln osób, co stanowi 12,2% ludności Polski i jest ono najbardziej zurbanizowanym regionem Polski (78,4% ludności miejskiej) oraz posiada najwyższą w kraju gęstość zaludnienia (377 osób/km², gdzie średnia krajowa to 122 osoby/km²). Pod względem liczby ludności województwo znajduje się na drugim miejscu w kraju.

Z ogólnej liczby osób pracujących w gospodarce województwa 69,7% przypada na sektor prywatny (kraj 75,4%), co stanowi 11,0% osób pracujących w tym sektorze w kraju. Procesom restrukturyzacji regionu towarzyszy zmiana struktury zatrudnienia ludności, polegająca na malejącym udziale pracujących w przemyśle i budownictwie oraz równoczesnym wzroście w sektorze usług, tj. 57,5% zatrudnionych ogółem w gospodarce narodowej regionu, w tym w usługach rynkowych 40,4%. Region charakteryzuje się 4-krotnie niższym niż w kraju odsetkiem osób pracujących w sektorze rolniczym (4,4%).

Atutem rynku pracy województwa jest duża liczba wysoko wykwalifikowanych pracowników. Wśród osób pracujących w województwie przeszło 22% posiada wykształcenie wyższe, poniżej 10% legitymuje się wykształceniem średnim, a po ok. 1/3 posiadało wykształcenie policealne lub średnie zawodowe, oraz zasadnicze zawodowe. Na uwagę zasługuje duża liczba wyższych uczelni w regionie oraz rzesza ponad 181 tys. uczących się studentów.

Wskaźniki	Dąbrowa Górnicza	Podregion sosnowiecki	Woj. śląskie
Liczba pracujących w tys.	38	155	1 183
Liczba bezrobotnych w tys.	6	34,4	181
Stopa bezrobocia w %	11,1	13,6	10

tab. wskaźnik rynku pracy regionu, za GUS 2011

4. ANALIZA TRENDÓW ROZWOJU

Przedsiębiorstwo Miejskie MZUM.pl Sp. z o.o. funkcjonuje w określonym kontekście geograficznym, gospodarczym, demograficznym i społecznym, co zostało szczegółowo przeanalizowane w poprzednim rozdziale. Wszelkie zmiany zachodzące w otoczeniu mają mniejszy lub większy wpływ na warunki i możliwości rozwoju Spółki. Bezwzględnie fundamentalnym czynnikiem jest atrakcyjność otoczenia i wynikający z tego potencjał rozwoju.

atrakcyjność
inwestycyjna i
potencjał rozwoju

Ocena atrakcyjności inwestycyjnej województw dokonana przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR) plasuje województwo śląskie niezmiennie od 2005 roku na najwyższej pozycji wśród innych regionów. Jednocześnie z roku na rok wartość wskaźnika syntetycznego maleje na korzyść województwa mazowieckiego, dolnośląskiego i małopolskiego. Ostatnie opracowanie raportu za 2011 rok dowodzi, że pozycja województwa śląskiego jako lidera wśród reszty województw jest efektem przede wszystkim bardzo dobrej sytuacji w wybranych aspektach atrakcyjności inwestycyjnej: zasobach i kosztach pracy, rynku zbytu, infrastruktury gospodarczej i społecznej, sytuacji w dostępności komunikacyjnej i transportowej oraz aktywności województwa wobec inwestorów.

Dalsze utrzymanie atrakcyjności inwestycyjnej zarówno regionu jak i miasta jest bezwzględnym warunkiem wzrostu i rozwoju takiej organizacji jak MZUM.pl

Poziom inwestycji, wedle ostatnich danych, prezentuje poniższa tabela:

Nakłady inwestycyjne za 2010 r. w mln zł	Dąbrowa Górnicza	Podregion sosnowiecki	Woj. śląskie
w państwowych i samorządowych jedn. oraz zakładach budżetowych	73	490	8 000
w przedsiębiorstwach	615	1 700	14 000

tab. nakłady inwestycyjne regionu, za GUS 2011

Właściwiejsza pozycja miasta Dąbrowa Górnicza względem Spółki ma szczególne znaczenie. Wszelkie zmiany na obszarze Gminy oddziałujące na gospodarkę, przedsiębiorczość czy inwestycje będą miały wpływ na losy i przyszłość MZUM.pl, pomijając przy tym oczywiście aspekt polityczny. Zrozumiała zatem jest konieczność komplementarności zamiarów Spółki z celami miasta. Strategiczne kierunki działań, plany i zamiary Gminy są z wyprzedzeniem programowane. *Strategia Rozwoju Miasta – Dąbrowa Górnicza 2020*, przyjęta przed pięcioma laty, wskazuje na trzy kluczowe priorytety, które z punktu widzenia MZUM.pl mogą być obszarem jego partycypacji.

cele i strategia
miasta

Pierwszy priorytet to *Konkurencyjność i innowacyjność gospodarki*, gdzie misją jest – *przekształcenie Dąbrowy Górniczej w miasto o przebudowanej bazie ekonomicznej z dominacją sektora wysokiej techniki i usług*.

W ramach niego wskazane zostały kierunki działań, z których wybrane mogą być takie jak: rewitalizacja terenów poprzemysłowych, tworzenie i infrastrukturalne zagospodarowanie stref przemysłowych, rozbudowa sieci teleinformatycznych obsługujących przedsiębiorstwa w mieście, przebudowa rejonu dworca kolejowego

Drugi z priorytetów stawia na *Atrakcyjność środowiska zamieszkania*, gdzie misja to – *przekształcenie Dąbrowy Górniczej w miasto oferujące wysoką jakość życia w środowisku zamieszkania*.

Wiąże się to z kierunkami działań sfokusowanych na takich elementach jak: rewitalizacja osiedli mieszkaniowych i obszarów skoncentrowanego budownictwa mieszkaniowego, rozwój skoncentrowanego budownictwa mieszkaniowego, rozwój budownictwa rezydencjalnego, rekultywacja terenów poprzemysłowych i zdegradowanych, renaturalizacja cieków wodnych, przebudowa systemu energetycznego z zastosowaniem alternatywnych źródeł energii czy stworzenie infrastruktury recyklingu odpadów.

Trzecim priorytetem artykułowanym przez Gminę jest *Sprawność transportu i komunikacji*, czego wyrazem jest misja prowadząca do – *przekształcenia Dąbrowy Górniczej w miasto dobrze skomunikowane z otoczeniem sąsiedzkim, regionalnym, krajowym i międzynarodowym*. Wśród kluczowych kierunków działań, zorientowanych na realizację postawionego założenia, wymieniono m.in.: poprawa standardu nawierzchni dróg, unowocześnienie wewnętrznego systemu komunikacji publicznej, rozbudowa miejskiego systemu parkingowego, integracja miejskiego układu drogowego z układem krajowym i aglomeracyjnym, modernizacja sieci kolejowej, rozwój węzłów transferowych, zapewnienie szybkich połączeń z lotniskami, koordynacja sygnalizacji na skrzyżowaniach głównego ciągu komunikacyjnego miasta, wdrażanie zintegrowanego systemu zarządzania ruchem w mieście, przebudowa dróg dojazdowych w dzielnicach miasta, rozbudowa istniejącej komunikacji tramwajowej, poprawa komunikacyjnej obsługi dzielnic peryferyjnych środkami transportu publicznego, budowa obwodnic miasta, rozwój sieci drogowej i transportowej wspierającej rozwój turystyki i rekreacji, rozbudowa połączeń sąsiedzkich usprawniająca dojazdy do miejsc pracy w mieście.

Wszystkie wspomniane kierunki działań, zmierzające do realizacji założonych priorytetów i celów, stanowią obszary zainteresowania i potencjalnej partycypacji MZUM.pl Tym samym Spółka poprzez swoją aktywność włącza się i wspiera realizację strategii miasta.

Komplementarność działań Spółki z celami Dąbrowy Górniczej jest równie ważną i oczywistą potrzebą jak komplementarność zamiarów MZUM.pl z celami regionu. W tym przypadku kluczowym punktem odniesienia jest dokument *Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego ŚLĄSKIE 2020*, który w następujący sposób definiuje wizję regionu: *województwo śląskie będzie regionem zapewniającym dostęp do usług publicznych o wysokim standardzie, o nowoczesnej i zaawansowanej technologicznie gospodarce oraz istotnym partnerem w procesie rozwoju Europy.*

Z punktu widzenia MZUM.pl szczególnie istotne są dwa priorytety. W ramach jednego pn. – *województwo śląskie znaczącym partnerem kreacji kultury, nauki i przestrzeni europejskiej*, przewidziano do realizacji przedsięwzięcia skoncentrowane m.in. na obszarach: *Sieć drogowa województwa śląskiego oraz Zintegrowany system transportowo-komunikacyjny*, których efektem z założenia ma być – udrożnienie układu drogowego pod względem ruchowym, ekonomicznym i intermodalnym; skrócenie czasu przejazdu oraz poprawa komfortu i bezpieczeństwa podróżowania, zwiększenie dostępności komunikacyjnej woj. śląskiego

W ramach kolejnego priorytetu – *województwo śląskie regionem o powszechnej dostępności do regionalnych usług publicznych o wysokim standardzie*, wyartykułowane zostały przedsięwzięcia:

Regionalny system rewitalizacji terenów przemysłowych i zdegradowanych - uporządkowanie przestrzeni województwa przez właściwy dobór funkcji dla terenów przemysłowych z uwzględnieniem ich uwarunkowań i ograniczeń środowiskowych, rozwój rynku rewitalizacji dający nowe miejsca pracy oraz wzrost kwalifikacji pracowników; poprawa jakości zagospodarowania przestrzeni publicznej;

Regionalna Sieć Transportu Szynowego – zmniejszenie zatłoczenia dróg i zwiększenie bezpieczeństwa podróżnych; integracja różnych form transportu szynowego i autobusowego; poprawa dostępności komunikacyjnej aglomeracji i miast województwa; podniesienie atrakcyjności oraz konkurencyjności publicznego transportu szynowego; komplementarność przedsięwzięcia względem tworzonej regionalnej sieci dróg.

Zamierzenia i planowane przedsięwzięcia samorządów, zarówno na szczeblu gminnym jak i wojewódzkim, z jednej strony są kluczowym punktem odniesienia dla wyznaczania celów i strategii Spółki na przyszłość, a z drugiej – mają uzupełniający charakter do dotychczasowego przedmiotu działalności i zainteresowania MZUM.pl.

5. ANALIZA SWOT

Silne strony

- ✓ dobra kondycja finansowa i stałe wpływy zapewniające stabilność ekonomiczną Spółki,
- ✓ kompetentny i wykwalifikowany personel oraz kadra kierownicza,
- ✓ transparentna i elastyczna struktura organizacyjna Spółki,
- ✓ duży potencjał w zakresie rozwoju organizacji i reagowania na pojawiające się szanse w otoczeniu firmy,
- ✓ duża zdolność adaptacji, implementacji nowych rozwiązań oraz podejmowania nowych wyzwań,
- ✓ duży potencjał do rozwoju talentów i nauki pracowników,
- ✓ know-how oraz kompetencje do obecności na rynku komercyjnym oraz samorządowym,
- ✓ własne zasoby techniczne i sprzętowe gwarantujące niezależność w zakresie wykonywania podstawowych zadań,
- ✓ trwałe właścicielsko – klienckie relacje Spółki z Gminą,
- ✓ miejski charakter Spółki ułatwiający wykorzystanie możliwości lokalnego rynku oraz efektu synergii działań w ramach niego,
- ✓ komplementarność aktywności Spółki z zamiarami i planami miasta,
- ✓ doświadczenie rynkowe poparte latami praktyki,
- ✓ mocna, stabilna pozycja na lokalnym rynku i związana z tym trwała przewaga konkurencyjna wobec innych podmiotów,
- ✓ lepsza pozycja negocjacyjna i ofertowa w zakresie pozyskiwania i realizacji lokalnych kontraktów,
- ✓ zdywersyfikowana oferta usług Spółki i dalsze tendencje rozwojowe w tym zakresie,
- ✓ duża dostępność do lokalnych zasobów ziemi – gruntów i nieruchomości, z myślą o podejmowaniu nowych inwestycji,

Słabe strony

- ✓ niewystarczające zasoby techniczne i sprzętowe do prowadzenia samodzielnie dużych inwestycji i kontraktów budowlanych, wykraczających poza dzisiejsze rozmiary,
- ✓ niewystarczająca baza lokalowa dla potrzeb w zakresie rozwoju Spółki, braki zaplecza technicznego, magazynowego i biurowego,
- ✓ spór sądowy dotyczący nieruchomości w zasobach Spółki – obiektu Centrum Administracji – oraz wynikające z tego tytułu ryzyko i obciążenia finansowe dla organizacji,
- ✓ słaba dywersyfikacja geograficzna działalności Spółki i dominująca aktywność skoncentrowana wokół potrzeb miasta,
- ✓ monopolistyczna pozycja Gminy w roli Klienta – Usługobiorcy,
- ✓ niebezpieczeństwa płynące z możliwości politycznego oddziaływania właściciela na zarządzanie przedsiębiorstwem,
- ✓ ograniczenia prawne wynikające ze statusu spółki komunalnej,

Szanse

- ✓ duży potencjał wzrostu rynków Spółki,
- ✓ niezaspokojone potrzeby w zakresie planowanych inwestycji drogowych na obszarze rozwiniętej sieci infrastruktury komunikacyjnej miasta i regionu, w szczególności:
 - zły stan techniczny układu drogowego, nawierzchni dróg, mostów i wiaduktów, skrzyżowań, przejazdów kolejowych, oraz krótka żywotność nawierzchni,
 - zła geometria dróg i skrzyżowań, mała liczba skrzyżowań *samoregulujących*,
 - niewystarczająca infrastruktura sygnalizacji świetlnej skrzyżowań oraz systemu ich zarządzania i monitorowania,
 - brak alternatywnych dróg wewnętrznych powodujący duże natężenie ruchu w istniejącym układzie drogowym oraz jego degradację,
 - niedoskonałości połączeń ukł. drogowego miasta z drogami krajowymi,
 - niewystarczające rozwiązania w zakresie wewnętrznych obwodnic dla dzielnic ościennych,
 - mała liczba miejsc parkingowych zlokalizowanych w centrum miasta, przy terenach rekreacyjnych oraz w pobliżu miejsc przesiadkowych,
- ✓ niezaspokojone potrzeby mieszkaniowe Gminy i niewystarczające w regionie, szczególnie w zakresie:
 - skoncentrowanego budownictwa mieszkaniowego,
 - budownictwa rezydencjonalnego i osiedli o podwyższonym standardzie,
 - mieszkaniowej zabudowy szeregowej, wolnostojącej i osiedli budynków jednorodzinnych,
- ✓ znaczne rezerwy terenów i gruntów pod inwestycje o zróżnicowanym charakterze, w tym deweloperskim, komercyjnym etc.
- ✓ dostępność znacznych zasobów technicznych budynków i lokali przeznaczonych do adaptacji, w tym na nowe cele usługowo-komercyjne,
- ✓ duże zasoby kapitału ludzkiego w mieście i regionie,
- ✓ dostępność wykwalifikowanej kadry i wykształconych absolwentów,
- ✓ atrakcyjność inwestycyjna regionu i miasta,
- ✓ lokalne tendencje współpracy i podejmowania wspólnych przedsięwzięć prorozwojowych w ramach dobrosąsiedzkiej relacji z ościennymi gminami,
- ✓ silna gospodarka regionu zorientowana na dalszy wzrost,
- ✓ trwały wzrost koniunktury gospodarczej w kraju i regionie,

Zagrożenia

- ✓ aktywność konkurencyjnych podmiotów w zakresie kontraktów, prac i usług budowlanych oraz robót drogowych na terenie regionu,
- ✓ stałe zagrożenie wynikające z możliwości zmian politycznych w Gminie i ich wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem,
- ✓ ryzyko finansowe i techniczne płynące z realizowanych przez Spółkę kontraktów,
- ✓ niebezpieczeństwo braku wystarczającej konsekwencji w realizacji założonych priorytetów oraz celów zawartych w dokumentach strategicznych miasta i regionu, istotnych z punktu widzenia losów czy możliwości rozwoju Spółki,

6. WYBÓR STRATEGII

Przedsiębiorstwo Miejskie MZUM.pl Sp. z o.o., w ślad za dokonanymi analizami organizacji, otoczenia, swoich słabych i silnych aspektów działalności, wynikających z nich szans i zagrożeń, oraz w zgodzie z zasadą komplementarności, podyktowaną koniecznością zachowania synergii między celami Spółki a kierunkiem rozwoju jej otoczenia, przyjmuje, że fundamentalnymi założeniami rozwojowymi organizacji i priorytetami są:

priorytety
rozwoju

1. ROZWÓJ INTELIGENTNY I ZRÓWNOWAŻONY

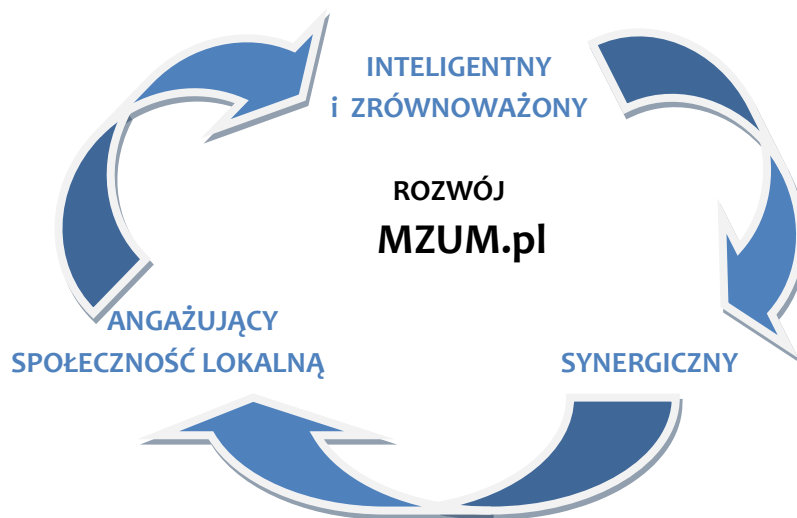
utrwalenie stabilności i jakości finansowej Spółki,
efektywne wykorzystanie własnych zasobów,
koncentracja na wiedzy, innowacjach i kompetencjach,
rozwój i kształtowanie talentów w organizacji,
koncentracja na jakości świadczonych usług,

2. ROZWÓJ SYNERGICZNY

wykorzystanie szans biznesowych z otoczenia Spółki,
komplementarna oferta rentownych usług,
budowa kapitału intelektualnego i organizacji uczącej się,
koncentracja na funkcjonalności i kompetencjach,
ograniczenie kosztów poprzez efekt synergii,

3. ROZWÓJ ANGAŻUJĄCY LOKALNĄ SPOŁECZNOŚĆ

wzrost jakości życia mieszkańców,
poprawa wizerunku i estetyki miasta,
wzrost atrakcyjności inwestycyjnej,
poprawa bezpieczeństwa lokalnej społeczności,
podniesienie atrakcyjności przestrzeni publicznej,

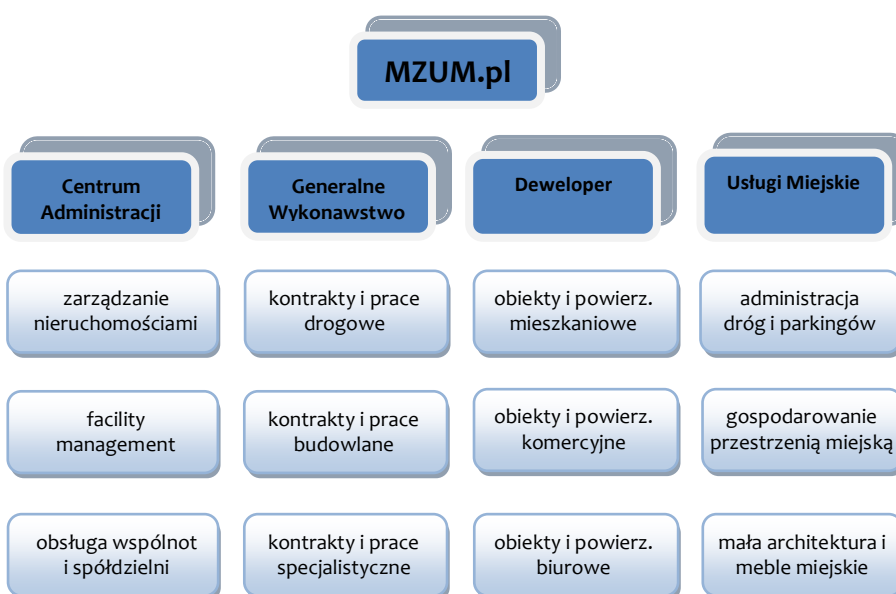


graf. rozwój MZUM.pl

Dotychczasowa wizja została osiągnięta na przestrzeni ostatnich lat. W związku z czym przed Spółką stanęła potrzeba zdefiniowania nowej, bardziej ambitnej pozycji dla organizacji w tak odległej perspektywie.

MZUM.PL W 2020 ROKU BĘDZIE WIODĄCĄ ORGANIZACJĄ BIZNESOWĄ W MIEŚCIE I REGIONIE, KTÓRA STOJĄC NA CZELE WIĘKSZEJ STRUKTURY (GRUPY KAPITAŁOWEJ LUB HOLDINGU), BĘDZIE SKUPIAĆ SPÓŁKI LUB JEDNOSTKI ORGANIZACYJNE AKTYWNE NA KOMPLEMENTARNYCH RYNKACH USŁUG ZWIĄZANYCH Z INFRASTRUKTURĄ MIEJSKĄ, BUDOWNICTWEM I GENERALNYM WYKONAWSTWEM INWESTYCJI ORAZ FACILITY MANAGEMENT. REALIZUJĄC POWINNOŚĆ WZGLĘDEM KLUCZOWYCH INTERESARIUSZY, BĘDZIE KONSEKWENTNIE ZWIĘKSZAĆ SWOJĄ WARTOŚĆ ORAZ ZAJMOWAĆ POZYCJĘ ORGANIZACJI ODPOWIEDZIALNEJ SPOŁECZNIE.

Wizję rozwoju MZUM.pl przedstawia poniższa grafika:

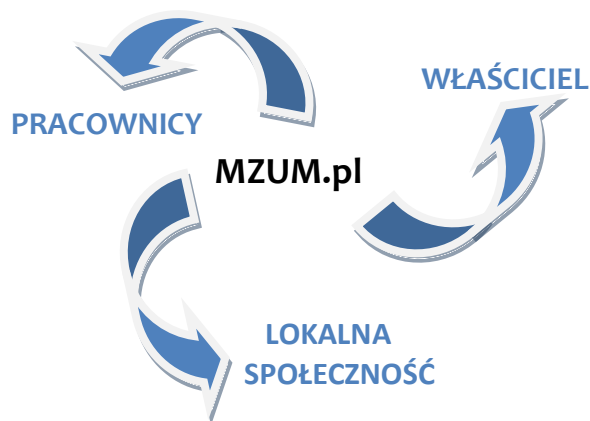


graf. obszary zainteresowania i rozwoju MZUM.pl

Prezentowana grafika nie oddaje ostatecznego kształtu organizacji, a jedynie pewne wyobrażenie o możliwych scenariuszach jej rozwoju, ewolucji struktury i oczekiwanych kierunkach tych procesów. Wskazuje przy tym na możliwości i obszary biznesowe będące wynikiem idei poszukiwania synergii oraz komplementarności działań i usług Spółki.

Podejmując próbę sformułowania wizji organizacji na użytek opracowywanej strategii rozwoju Spółki należy zdefiniować misję Przedsiębiorstwa Miejskiego MZUM.pl Sp. z o.o. jako:

UMACNIANIE RYNKOWEJ POZYCJI POPRZECZ POSZUKIWANIE SZANS I PODEJMOWANIE WYZWAŃ BIZNESOWYCH ZMIERZAJĄCYCH DO WZROSTU JEJ POTENCJAŁU, WARTOŚCI, JAKOŚCI USŁUG ORAZ KORZYŚCI JAKIE MOŻE DAĆ SWOIM WŁAŚCICIELOM, PRACOWNIKOM I LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI.



graf. misja MZUM.pl

W ujęciu marketingowym nowa strategia Spółki jest wypadkową normatywnej strategii agresywnej i konkurencyjnej. Z jednej strony – koncentruje się na maksymalnym wykorzystaniu zależności między silnymi stronami organizacji i szansami, jakie daje otoczenie. Z drugiej strony – obiera orientację na budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji w celu optymalnego wykorzystania nadarzających się szans. Wpisuje się tym samym w zasadę mówiącą iż, sukces wymaga koncentracji na szansach i silnych stronach firmy.

**charakter
strategii**

Kluczowe będą tu zatem takie elementy budowania pozycji jak: ekspansja na nowe rynki, powiększanie zasobów, doskonalenie usług i koncentracja na jakości, czy zwiększanie produktywności oraz redukcja kosztów poprzez synergię działań i efekt skali.

Każda skuteczna strategia musi bazować na umiejętnej kombinacji zasobów materialnych i niematerialnych, takich jak wiedza, informacja, kompetencje, know-how, ale też normy czy wartości etc. Tylko dzięki temu pozwoli stworzyć konkurencyjną przewagę firmy w długim okresie. Mając zatem na uwadze, że tworzenie niematerialnych wartości jest jednym z kluczowych aspektów dobrej strategii - MZUM.pl tyle wagi przywiązuje do rozwoju trwałych więzi z właścicielem, odpowiednich relacji z pracownikami, wsparcia ich kompetencji, rozwoju talentów i wiedzy, a także troski o aktywizowanie i zaangażowanie lokalnej społeczności. Pokłada przy tym wiarę, że taka postawa nada firmie odmienną odróżniając organizację od innych podmiotów na konkurencyjnym rynku.

7. FORMUŁOWANIE CELÓW STRATEGICZNYCH I TAKTYCZNYCH KIERUNKÓW DZIAŁAŃ

Zgodnie z zasadą, wedle której – możliwie rygorystyczne formułowanie celów, przedsięwzięć strategicznych jest skutecznym narzędziem zapobieżenia niepożądanemu procesowi wypierania strategii przez sprawy bieżące operacyjnego zarządzania – przekuwamy wcześniej analizowane treści oraz wyartykułowaną misję w konkretne cele strategiczne:

cele
strategiczne

1. **ROZWÓJ SPÓŁKI MZUM.PL W KIERUNKU ORGANIZACJI ZDOLNEJ DO ZBUDOWANIA GRUPY KAPITAŁOWEJ I KIEROWANIA NIĄ W OPARCIU O SWOJĄ DOMINUJĄCĄ POZYCJĘ, A TYM SAMYM PRZYGOTOWANIE JEJ DO NOWEJ ROLI POD WZGLĘDEM PRAWNYM, ORGANIZACYJNYM, SPOŁECZNYM I WIZERUNKOWYM,**
2. **POSZUKIWANIE SZANS BIZNESOWYCH DLA ZAGOSPODAROWANIA POSIADANEGO POTENCJAŁU ORGANIZACYJNEGO, FINANSOWEGO I INTELEKTUALNEGO ORAZ WYKORZYSTANIA ICH SYNERGII, POPRZECZ PENETRACJĘ NOWYCH OBSZARÓW I RYNKÓW WSPÓŁPRACY W CELU ROZWOJU DOTYCHCZASOWYCH ORAZ NOWYCH USŁUG SPÓŁKI,**
3. **UTRWALENIE ŚWIADOMOŚCI NOWEJ MARKI ORAZ KSZTAŁTOWANIE JEJ WIZERUNKU ZGODNIE Z KONCEPCJĄ SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU.**

Wymienione cele strategiczne mają charakter postulatyczny, a przy tym ciągły i trwałe, wskazując na kierunki w jakich Spółka chciałaby podążać, by stworzyć skuteczne warunki do zrealizowania swojej wizji przyszłości i wyartykułowanej misji.

Sformułowane poniżej cele taktyczne, mają już charakter wymiernych sposobów osiągnięcia celów strategicznych i stanowią konkretne kierunki działań, będących przedmiotem planów taktycznych czy operacyjnych, podejmowanych na potrzeby realizacji ogólnych zamierzeń Spółki.

taktyczne
kierunki działań

1. *Rozwój Spółki MZUM.pl w kierunku organizacji zdolnej do zbudowania grupy kapitałowej i kierowania nią w oparciu o swoją dominującą pozycję, a tym samym przygotowanie jej do nowej roli*

pod względem prawnym, organizacyjnym, społecznym i wizerunkowym,

Kierunki działań służące realizacji 1. celu strategicznego:

- 1.1 zmiana formy prawnej z Przedsiębiorstwo Miejskie MZUM.pl Sp. z o.o. w Spółkę Akcyjną i powołanie do życia nowej firmy - MZUM.pl Spółka Akcyjna,
- 1.2 zmiana organizacyjna dotychczasowej struktury MZUM.pl polegająca na dalszej specjalizacji i usamodzielnianiu pionów z możliwością wyłączenia ze struktury organizacyjnej wybranych działów na potrzeby nowych jednostek organizacyjnych,
 - ✓ możliwość powołania nowej spółki-córki, zależnej wobec MZUM.pl, poprzez wydzielenie działów wykonawstwa robót oraz kontraktów budowlanych – w przypadku dynamicznego rozwoju oraz pozyskania dostatecznie dużego portfela zamówień,
 - ✓ możliwość powołania spółki-córki, zależnej wobec MZUM.pl, poprzez wydzielenie pionu Centrum Administracji – w przypadku pozyskania nowych kontraktów związanych z zarządzaniem nieruchomościami i usługami powiązanymi,
- 1.3 powołanie w ramach struktury Spółki jednostki ds. rozwoju biznesu i grupy kapitałowej,
- 1.4 wzrost kompetencji kadry Spółki w zakresie kierowania dużymi projektami oraz wykorzystania innowacji i nowych technologii,
- 1.5 uelastycznienie struktury Spółki w kierunku organizacji zdolnej do efektywnego i szybkiego reagowania na potrzeby Gminy, interesariuszy oraz zmiany zachodzące w jej otoczeniu,

2. Poszukiwanie szans biznesowych dla zagospodarowania posiadanego potencjału organizacyjnego, finansowego i intelektualnego oraz wykorzystania ich synergii, poprzez penetrację nowych obszarów i rynków współpracy w celu rozwoju dotychczasowych oraz nowych usług Spółki,

Kierunki działań służące realizacji 2. celu strategicznego:

- 2.1 pozyskiwanie gruntów pod inwestycje oraz obiektów na potrzeby realizacji usług zarządzania nieruchomościami i facility management,
- 2.2 adaptacja obiektu na potrzeby nowej siedziby i wykorzystanie pozostałych możliwości lokalowych z tym związanych,
- 2.3 budowa na terenach i gruntach, będących w zasobach Spółki, w miarę możliwości finansowych i potrzeb rynkowych, nieruchomości i obiektów o różnym charakterze,

- przeznaczonych do komercjalizacji, pod wynajem czy sprzedaż powierzchni,
- 2.4 rozpoznanie szans i penetracja nowych rynków w celu rozwoju nowych usług i biznesów w oparciu o zasadę komplementarności z dotychczasowymi aktywnościami Spółki, w tym szczególnie dziedzin takich jak: *facility management, rewitalizacja przestrzeni miejskiej, architektura krajobrazu, usługi deweloperskie, mała architektura miejska, reklama miejska, usługi sprzątające i porządkowe, zieleń miejska, inteligentne sieci miejskie – szerokopasmowy Internet, światłowody, monitoring miejski* etc.
 - 2.5 pozyskiwanie kontraktów związanych z obecnym przedmiotem działalności Spółki, w szczególności drogowo-budowlanych,
 - 2.6 zwiększanie zasobów technicznych i potencjału nowych technologii Spółki, w tym dla rozwoju projektów i usług o charakterze innowacyjnym i zaawansowanym technologicznie,
3. **Utrwalenie świadomości nowej marki oraz kształtowanie jej wizerunku zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu.**

Kierunki działań służące realizacji 3. celu strategicznego:

- 3.1. wykorzystanie narzędzi Corporate Social Responsibility do wzrostu wartości niematerialnej organizacji,
- 3.2. wdrożenie zasad, procedur i programów działania przewidujących na każdym etapie działalności organizacji uwzględnianie interesu społecznego oraz relacji z jej kluczowymi interesariuszami,
- 3.3. kreowanie inicjatyw zaangażowanych społecznie w wymiarze lokalnym i adresowanych do obszarów SPORT i ZDROWIE, EDUKACJA, EKOLOGIA I OCHRONA ŚRODOWISKA, MIEJSCE PRACY, wspierających przy tym wizerunek organizacji:
 - ✓ MZUM.pl – odpowiedzialny pracodawca pierwszego wyboru,
 - ✓ MZUM.pl – biznes społecznie innowacyjny,
 - ✓ MZUM.pl – bezpieczeństwo na drogach i w mieście,
 - ✓ MZUM.pl – mecenasem sportu,
- 3.4. uwzględnienie w planie marketingowym i komunikacji Spółki nowoczesnych narzędzi CSR i *employer branding* oraz zadań wspierających rozwój wizerunku i wartości niematerialnych przedsiębiorstwa w tym zakresie,

8. PLANY OPERACYJNE I WARUNKI REALIZACJI STRATEGII

Efektywne wdrożenie strategii związane będzie z opracowaniem szczegółowych dokumentów i procedur wewnętrznych Spółki, ułatwiających i monitorujących realizację przyjętych celów poprzez hierarchizację, ekspedycję zadań oraz ewaluację ich wykonania. Wyrazem tego będą programy operacyjne towarzyszące w ramach kilku wybranych obszarów funkcjonalnych firmy tj. marketing, finanse, zarządzanie ludźmi czy organizacja.

Każdy z planów winien być związany z jedną lub dwoma kluczowymi osobami w przedsiębiorstwie, reprezentującymi kadrę kierowniczą. Opracowanie i wdrożenie dokumentu należałoby do ich obowiązków, a monitorowanie poziomu wykonania poprzez przyjęty system kontroli i pomiar efektów – w regularny sposób poddawane ocenie Zarządu.

Do fundamentalnych, niezbędnych warunków realizacji strategii Spółki należeć będzie:

- ✓ zaangażowanie naczelnego kierownictwa
- ✓ akceptacja założeń i kierunków strategii przez władze Spółki
- ✓ zrozumienie i akceptacja przez pracowników i kadrę zarządzającą
- ✓ przyjęcie i wdrożenie planów operacyjnych w wybranych obszarach
- ✓ przeprowadzenie zmian organizacyjnych
- ✓ postępująca decentralizacja zadań i specjalizacja pionów Spółki
- ✓ doskonalenie procedur zarządzania strategicznego
- ✓ doskonalenie kompetencji do zarządzania dużymi projektami
- ✓ sprawna komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie
- ✓ zdolność organizacji do uczenia się,
- ✓ otwarcie na innowacje i nowe technologie,
- ✓ trwały wzrost zdolności finansowych i stabilny *cash flow*
- ✓ stałe doskonalenie struktury i zasobów organizacji poprzez reagowanie na zachodzące w otoczeniu zmiany oraz potrzeby m.in. Gminy, społeczności lokalnej,

Przedstawione w przedmiotowej Strategii założenia i cele oraz wymienione wyżej warunki są z sobą ściśle związane. Efektywna realizacja tych pierwszych jest następstwem zaistnienia i kształtowania wspomnianych w drugiej kolejności.

Dodatkowym czynnikiem warunkującym oczekiwane efekty po stronie Spółki jest konsekwencja i sprzyjające okoliczności w realizacji zamierzeń wynikających ze strategii Gminy oraz regionalnych strategii województwa. Szczególnie ścisły związek z rozwojem miasta Dąbrowa Górnicza i elastyczne *dopasowanie*, reagowanie na jego, potrzeby ma dla powodzenia przedmiotowej Strategii fundamentalne znaczenie.