

Zvyšování výkonnosti vodárenských společností

Miroslav Kyncl

Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s.

Úvod

Po bouřlivém období minulých let je možné vodárenské společnosti v současné době charakterizovat jako stabilní. Jsou zde stále ještě tendence ke změnám ve vlastnictví i k vytváření větších celků, ale v zásadě již byly hlavní změny v oboru vodovodů a kanalizací realizovány.

Hlavní úkol, před kterým vodárenské společnosti nyní stojí, je potřeba zrychlit proces zvyšování výkonnosti a zlepšování hospodárnosti. Výkonnost i hospodárnost spolu úzce souvisí a je třeba klást na ně důraz, neboť společnosti musí generovat prostředky pro rozvoj svých aktivit, zlepšovat zanedbané infrastruktury a zabezpečit návratnost vkládaných investičních prostředků. Do budoucna také nelze očekávat souhlas s každoročním růstem cen vodného a stočného.

Je nutno hledat takové postupy, které by vedly k přesnému měření výkonnosti, postupy, které by objektivizovaly náklady a tím vedly k maximální hospodárnosti. Je třeba také najít rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli a rovněž zaměřit pozornost na nefinanční cíle, zejména ve vztahu k zákazníkům. Poskytovat takové služby, které zachovávají loajalitu ke stávajícím zákazníkům a umožňují získávat i zákazníky nové.

Mezi metody umožňující lepší posouzení výkonnosti společnosti s cílem jejich zlepšování patří manažerské postupy jako systém Balanced Scorecard a systémy Benchmarkingu.

Strategické plánování a systém Balanced Scorecard

Cílem strategického plánování je zvyšování výkonnosti, což je nezbytná podmínka rozvoje všech vodárenských společností. V našich podmínkách je zvyšování výkonnosti bržděno celou řadou problémů přetrvávajících z minulých let, zejména z období před rokem 1990. Je zde myšleno velké zanedbání vodárenské infrastruktury i nízká kvalita staveb a zařízení z té doby. Tento stav znamená velkou zátěž pro provozovatele vodovodů a kanalizací a o to více je nutno hledat cesty ke zvýšení výkonnosti, aby bylo možno tyto problémy z minulosti co nejdříve eliminovat.

Strategické plánování musí vycházet z jasně deklarovaných cílů a směrů, jak těchto cílů dosáhnout. Obecně jsou cíle prezentovány ve vizi společnosti, která se pak rozpracovává ve strategickém podnikatelském plánu. Ten pak stanoví úkoly tak, aby bylo možno vizi naplnit.

Dříve se strategické plánování zaměřovalo pouze na finanční ukazatele a na dosahování zisku. Ale ukázalo se, že spoléhání pouze na finanční ukazatele omezuje potenciál vytvářet budoucí hodnoty. V současné době je pro komplexní posuzování a hodnocení společnosti využíván systém Balanced Scorecard (1). Tento systém znamená vyváženost mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli, mezi finančními i nefinančními měřítky a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti. Přehledné uspořádání měřítek umožňuje komplexní přístup v rozhodování, umožňuje jejich vzájemné propojení.

Znamená to například, že zvýšení finanční výkonnosti má úzkou souvislost s investicemi do rozvoje zaměstnanců a jejich kvalifikace, informačních technologií i do rozvoje služeb zákazníkům.

Zjednodušeně je možno říci, že systém Balanced Scorecard umožňuje měřit výkonnost podniku podle čtyř vyvážených strategických oblastí, kterými jsou:

- finanční oblast,
- rozvoj péče o zákazníky,
- rozvoj interních procesů společnosti
- perspektiva učení se a růstu.

Tyto čtyři oblasti jsou vzájemně propojeny a umožňují nejen sledovat finanční výsledky, ale i to, jak jsou společnosti schopny zajišťovat a získávat nehmotná aktiva potřebná k budoucímu růstu.

Aplikaci tohoto systému bych rád uvedl na příkladu Severomoravských vodovodů a kanalizací Ostrava a.s. (2). Původní úspěšný rozvoj společnosti začaly nepříznivě ovlivňovat jak negativní dopady zásadní restrukturalizace průmyslu v Moravskoslezském regionu a trvalý pokles odběrů pitné vody, tak i požadavky na odvádění a čištění odpadních vod. K obnovení dynamiky rozvoje společnosti byl pro období let 2000 – 2003 zpracován strategický podnikatelský plán právě s využitím metody Balanced Scorecard. Cílem plánu ve finanční oblasti bylo výrazně zvýšit ziskovost společnosti při zachování nízkých regionálních cen vodného a stočného. Cíle ve zvýšení ziskovosti předpokládaly nárůst zisku ve čtyřletém období asi o 50 %. Těchto cílů mělo být dosaženo identifikací rezerv v provozních i ostatních činnostech, ve změnách organizace práce a rozšířením služeb souvisejících s hlavní činností, tedy dodávkou pitné vody a odváděním a čištěním odpadních vod.

Druhým hlavním bodem strategického plánu bylo výrazné posílení orientace společnosti na služby poskytované zákazníkům, na zvýšení úrovně těchto služeb a tím i růst spokojenosti spotřebitelů. Úroveň služeb se tak stává základním předpokladem pro dlouhodobé a úspěšné působení na trhu, a to i z toho důvodu, že v minulosti byla zákaznická problematika podceňována a převládal tradiční technický přístup k hlavním činnostem.

Rozvoj interních procesů je třetí oblastí, na kterou bylo strategické plánování zaměřeno. Navrhované postupy se soustředily na zlepšování existujících procesů, ale i na hledání dalších možností rozvoje společnosti. Jednalo se zejména o zefektivnění procesu řízení, zjednodušení a sjednocení organizačního uspořádání, centralizaci některých aktivit a posouzení možnosti outsourcingu.

Důležitou roli v rozvoji interních procesů má komunikační strategie a rozvoj informačních technologií, včetně využití internetu a intranetu. Strategie v oblasti informačních systémů byla založena na uplatňování změn, které by tyto systémy přizpůsobily požadavkům jednotlivých oblastí vzhledem k vytýčeným cílům. Strategie počítá s centralizací dat, se vzdáleným přístupem detašovaných uživatelů a s přechodem na spolupráci se systémovým integrátorem.

Dalším cílem v oblasti interních procesů je postupná centralizace dispečerských systémů jak pro oblast vodovodů, tak i pro oblast kanalizací, včetně jednotného systému hlášení, evidence a vyhodnocování poruch.

Poslední čtvrtou oblastí strategického plánu je oblast perspektivy učení se a růstu, to znamená zaměstnanecká problematika. Cílem je vybudovat firemní kulturu zaměřenou na výkonnost, iniciativu a vztah k zákazníkovi a vytvořit dlouhodobý vztah zaměstnanců ke společnosti. Společnost by se měla stát vyhledávaným regionálním zaměstnavatelem a tím mít k dispozici nejkvalitnější výběr potenciálních zaměstnanců. S tím souvisí úzká spolupráce s místní technickou univerzitou a také vhodný výběr absolventů z hlediska potřeb společnosti.

Součástí zaměstnanecké politiky je rozvoj firemní kultury, orientovaný na výkonnost a další posílení produktivity a zaměření na rozvoj schopnosti a týmové spolupráce. Prostředkem pro dosažení těchto cílů je zavedení jednotného systému školení a vzdělávání, nové vymezení organizace a řízení lidských zdrojů včetně kariérního plánování a pravidelného hodnocení zaměstnanců.

Zhodnocení dílčích výsledků

V současné době máme za sebou již tři čtvrtiny doby, pro kterou byl strategický plán zpracován, a je možno říci, že to byl správný postup, který obnovil dynamiku rozvoje společnosti a začal se příznivě projevovat i v dalších oblastech.

Dosažené hospodářské výsledky jsou příznivé a překračují plánované hodnoty. S tím souvisí i zvýšení výkonnosti společnosti v přepočtu na jednoho zaměstnance. Příznivé výsledky jsou dosahovány za situace, kdy ještě stále klesá meziročně odběr pitné vody o 1 – 2 % a vodné a stočné je relativně nízké.

V oblasti zákaznických procesů byla vytvořena čtyři regionální zákaznická centra, která tvoří hlavní střediska služby péče o zákazníky a umožňují v jednom místě řešit veškeré otázky mezi společností a zákazníkem včetně plateb, reklamací a zřizování přípojek. V současné době se koncepce zákaznických míst přepracovává tak, aby bylo možno reagovat na decentralizaci státní správy.

Hodnocení úrovně služeb zákazníkům je možné provádět negativní metodou, tj. podle počtu reklamací a stížností. V našem případě jsme však zavedli hloubkové průzkumy veřejného mínění a zákaznické spokojenosti prováděné podle standardních průzkumných metod prostřednictvím odborné agentury. Snahou bylo prostřednictvím těchto průzkumů blíže pochopit potřeby zákazníků. Průzkumy se každoročně opakují tak, aby data mohla být vzájemně srovnávána.

Výsledky ukazují, že se obraz společnosti v očích zákazníků zlepšuje, což svědčí o tom, že správně reagujeme na jejich potřeby.

V oblasti interních procesů se podařilo zredukovat počet provozoven, zcentralizovat provozní střediska do větších celků a zjednodušit systém logistiky. Část vedlejších činností byla převedena na externí dodavatele, i když většinu rozšíření outsourcingu stále brání ještě ne plně vyvinutý trh. Zvýšená péče o vodovody a kanalizace se projevuje v trvalém snižování počtu poruch a efektivní přínos má rovněž centralizace dispečerského řízení vodovodů i kanalizací.

Pro posouzení vnitřní efektivnosti z hlediska produktivity práce a kvality byla použita metoda interního benchmarkingu (3). Hodnota benchmarkingu spočívá v tom, že nahrazuje podněcování růstu efektivnosti, způsobované tržními silami v těch článcích, které nejsou vystaveny působení tržní ekonomiky. Benchmarking identifikuje

ty operace v organizaci, které je možné zlepšit. Ve vodárenské společnosti umožňuje interní benchmarking srovnávání řady stejných nebo podobných operací.

Jeden kalendářní rok byla podrobně evidována, vyhodnocována a srovnávána provozní činnost na jednotlivých střediscích vodovodů a kanalizací. Byla zpracována jednotná struktura (číselník), která zahrnovala celkem 87 činností, a tyto činnosti byly denně sledovány a měřeny u všech dělnických profesí na provozech vodovodů, kanalizací a čistíren odpadních vod. Hlavním cílem této analýzy bylo nalezení výrazných výkonnostních výkyvů, sjednocení výkonů v jednotlivých činnostech a zvýšení efektivity vykonávaných činností.

V současné době se výsledky interního outsourcingu převádí do fáze optimálních výkonových ukazatelů pro jednotlivé činnosti.

V zaměstnanecké oblasti byl analyzován současný stav pomocí dotazníkových šetření motivačního auditu a podle něho upraven a zaveden jednotný systém školení a vzdělávání. Výsledky školení a vzdělávání jsou pravidelně vyhodnocovány z hlediska účinnosti. Speciální pozornost je věnována práci s novými absolventy vysokých škol. Jako pomocný nástroj pro oblast lidských zdrojů byl zaveden rozsáhlý personální informační systém.

Závěr

V současné době je již zpracován nový strategický podnikatelský plán, který navazuje na plán stávající a rozšiřuje jeho působení do roku 2006. V tomto plánu jsou již zohledněny zkušenosti s využíváním systému Balanced Scorecard.

Koncepční přístup k rozvoji společnosti pomocí systému Balanced Scorecard se ukázal jako správná cesta k jejímu dalšímu rozvoji a posílení orientace společnosti na zákazníky.

Vodárenské společnosti s ohledem na charakter produkce a omezené možnosti jejího zvyšování se ve snaze o zvyšování výkonnosti a efektivity musí soustředit na interní procesy a hledání vnitřních rezerv. Vhodným nástrojem je metoda srovnávací analýzy pomocí interního benchmarkingu.

Literatura:

1. R. S. Kaplan, D. P. Norton: Balanced Scorecard, Management Press, Praha 2000
2. Kyncl M.: Experiences with development of water management at North Moravian Waterworks In Sborník konference Management of Productivity at Water Utilities, Praha 2002
3. Parena R., Sanna F.: Performace indicators and benchmarking In Sborník konference IWSA Buenos Aires 1999