Marek Grzybowski

Przekształcenie firmy usługowej w organizację zorientowaną na klienta - studium przypadku OPEC Gdynia

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 24, 35-46

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 710 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 24 2012

dr hab. MAREK GRZYBOWSKI, prof. AM
Akademia Morska w Gdyni

PRZEKSZTAŁCENIE FIRMY USŁUGOWEJ W ORGANIZACJĘ ZORIENTOWANĄ NA KLIENTA – STUDIUM PRZYPADKU OPEC GDYNIA

Streszczenie

W artykule autor przedstawił strategię transformacji firmy usługowej OPEC Gdynia, której działalność podstawowa obejmuje wytwarzanie, przesył, dystrybucję i obrót ciepłem. Menedżment OPEC Gdynia, w wyniku transferu wiedzy, technologii i kultury organizacyjnej, stworzył nową organizację, przekształcając przedsiębiorstwo z organizacji zorientowanej na produkcję w firmę zorientowaną na klienta. Strategia sukcesu była wynikiem zmian w filozofii zarządzania i transformacji organizacji z firmy dostarczającej energię cieplną w firmę świadczącą usługi i przyjazną dla otoczenia. Jest to tym większy sukces, że proces transformacji był realizowany w okresie głębokiej i burzliwej transformacji społeczno-gospodarczej w Polsce.

Istota przekształcenia organizacji w zarządzaniu

Na początku lat 90. w gospodarce polskiej naszedł czas transformacji. Rozpad systemu nakazowo-rozdzielczego spowodował zawirowania we wszystkich obszarach aktywności gospodarczej i administracyjnej. Podobnie jak w całym kraju, wiele firm na Pomorzu utraciło fundamenty swojego działania, monopol i słabą złotówkę w stosunku do walut wymienialnych. Zmieniły się warunki działania i kryteria oceny efektywności ekonomicznej. Przed wszystkimi organizacjami stanął problem przystosowania ich do nowych warunków działania. Podejmowano odgórnie i oddolnie różne formy ratowania przedsiębiorstw. Wiele z działań prowadziło do likwidacji firm. W niewielu sytuacjach podejmowano działania ratunkowe polegające na powierzaniu przedsiębiorstwa w zarządzanie (tzw. kontrakty menedżerskie). Próbowano grupowania słabych i silnych podmiotów gospodarczych w Narodowych Funduszach Inwestycyjnych (NFI), co nie przynosiło oczekiwanych rezultatów ekonomicznych i spo-

łecznych. Próbowano komercjalizacji i prywatyzacji, a także sprzedaży przedsiębiorstwa inwestorowi krajowemu lub zagranicznemu. W wielu przypadkach działania te polegały na sprzedaży majątku inwestorowi, który obiecał utrzymanie produkcji i stanu zatrudnienia. Jednak w nowej sytuacji gospodarczej warunkiem przetrwania i dalszego rozwoju było gruntowne przekształcenie firmy i przystosowanie jej organizacji do działania w warunkach gospodarki rynkowej.

W słowniku języka polskiego PWN przekształcenie jest to „zmiana charakteru, statusu prawnego, struktury, formy czegoś"[1]. Przekształcenie w zarządzaniu będzie miało więc szerszy zakres pojęciowy niż reorganizacja czy reengineering. Przekształcenie w zarządzaniu obejmuje również zmiany w filozofii zarządzania i kulturze organizacyjnej, innowacyjność w procesie produkcji i dystrybucji, zmianę w relacjach z klientem. Przekształcenie organizacji zorientowanej na procesy technologiczne w organizację zorientowaną rynkowo ma zarówno charakter jakościowy, jak i mentalny. W literaturze ekonomicznej polski termin „przekształcenie" często zastępuje się terminem „transformacja", więc stosowanie obu terminów zamiennie jest dopuszczalne, w sposób zasadniczy nie zmienia bowiem istoty zagadnienia.

Przekształcenie firmy w warstwie organizacyjnej najbliższe jest restrukturyzacji w ujęciu Chandlerowskim. Alfred D. Chandler w opublikowanej na początku lat 60. *Strategy and Structure* dowodzi, że kształt struktury organizacyjnej określa strategia, która jest zdeterminowana stanem otoczenia. Niedostosowanie struktury do strategii utrudni realizację celów i zagraża przetrwaniu organizacji w konkurencyjnym otoczeniu[2]. Z badań firmy doradczej McKinsey wynika, że o udanej transformacji firmy decydują następujące czynniki:

1. Menedżment o cechach przywódczych, wyznaczający przed organizacją ambitne cele.
2. Nowe podejście do pracy oparte na nowych procesach i narzędziach, zdefiniowaniu nowych ról w systemach wykonawczych i zarządzających wspomagających przekształcenie przedsiębiorstwa w organizację zorientowaną marketingowo.
3. Budowanie zdolności do działania w nowych warunkach poprzez podnoszenie kwalifikacji zapewniających realizację nowych jakościowo zadań.

[1] *Przekształcenie*, http://sjp.pwn.pl/slownik/2510442/przekształcenie (22.02.2012).

[2] A.D. Chandler, *Strategy and structure,* MIT Press, Cambridge 1962, s 13, za: Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa – szanse i zagrożenia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 25.

4. Zmiany w mentalności i zachowaniu pracowników, a szczególnie przełamanie oporu przeciw zmianom w kulturze organizacji, indywidualizacja w kreowaniu zachowań pracowników w nowych rolach.
5. Spójna koncepcja przekształcenia organizacji, która zawiera w sobie ścieżkę zmian oraz zestaw działań niezbędnych do osiągnięcia założonych celów[3].

Na podstawie wywiadów z menedżerami przedstawiciele Boston Consulting Group: Andrew Dyer, Grant Freeland, Steve Gunby oraz Cynthia DeTar, ustalili, że mimo iż nie ma jednej reguły postępowania w przypadku gruntownego przekształcania firmy, to są pewne podobieństwa, które pozwalają na ustalenie grupy działań sprzyjających skutecznej transformacji firmy. Większość menedżerów wskazywało na trzy zasadnicze elementy udanej transformacji:

1. W perspektywie średnioterminowej efekt transformacji powinien być widoczny w formie zmiany podstawowego modelu biznesowego w czasie od 2 do 3 lat.
2. Określenie przebiegu zmian. Menedżerowie podkreślali, że nawet ambitne cele i precyzyjne terminy realizacji nie zmieniają faktu, że przekształcenie organizacji wymaga czasu. Sukces transformacji oparty jest na szybkim osiąganiu celów krótkoterminowych, które uwiarygodniają działania i inwestycje długookresowe. Liderzy zmian podkreślali konieczność zidentyfikowania i rozwoju kapitału stanowiącego fundament, na którym jest budowany długotrwały sukces organizacji.
3. Budowanie zespołu, organizacji i kultury to zestaw obszarów, który ankietowani menedżerowie wskazywali jako podstawowe zagadnienie w procesie przebudowy organizacji. Ich zdaniem, nawet najlepsza wizja i program transformacji nie mogą zostać zrealizowane bez współdziałania i zaangażowania[4].

Z badań sondażowych przeprowadzonych przez McKinseya na próbie 3199 menedżerów z firm na całym świecie wynika, że na sukces przekształcenia przedsiębiorstwa zgodnie z założonymi celami strategicznymi składa się kilka podstawowych działań o charakterze taktycznym. Pierwszoplanowym zagadnieniem jest jasne określenie wyzwań i oczekiwań, jakie mają przynieść zakła-

[3] J. Claret, P. Mauger, E.V. Roegner, *Managing a marketing and sales transformation,* „The McKinsey Quarterly" 2006, August, https://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=16&L3=18&ar=1843 (12.02.2012).

[4] A. Dyer, G. Freeland, S. Gunby, C. DeTar, *Leading transformation conversations with leaders on driving change*, „BCG Perspectives" 2011, October, No. 3, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/leadership_transformation_leading_transformation/print (12.02.2012)

dane zmiany. Kolejny zespół działań to zaangażowanie w zmiany całego przedsiębiorstwa za pomocą szerokiej gamy zasobów. Szczególnie ważne jest widoczne zaangażowanie w proces zmian całego kierownictwa. Z badań wynika, że firmy, które osiągnęły sukces w transformacji, korzystały z całej palety metod motywowania i komunikacji wewnętrznej niż organizacje mało skuteczne w realizacji przekształceń organizacyjnych. Sukcesy w reorganizacji osiągały firmy, które opierały działania na motywowaniu zespołów, by dążyły do sukcesu, a nie na koncentrowaniu na rozwiązywaniu kolejnych problemów organizacyjnych[5].

Wyznaczanie ambitnych i jasnych celów transformacji, oparcie się na silnym przywództwie, określenie jednoznacznej ścieżki transformacji i skoncentrowanie całej energii i zasobów na przekształcenie firmy zgodnie z założonymi celami strategicznymi zapewniło sukces 80% badanych firm. Z badań programów transformacji prowadzonych w firmach na całym świecie wynika, że wymienione zachowania organizacyjne pozwalają na zmniejszenie ryzyka niepowodzenia w przekształcaniu firmy pod kątem potrzeb rynkowych. Do głównych zagadnień, które należy zmieniać w czasie transformacji firmy, należą m.in. brak przywództwa, nieefektywne zespoły wykonawcze, niedostateczne zaangażowania personelu, rozproszona odpowiedzialność, brak jasności co do kluczowych założeń transformacji, brak powiązania przekształceń z podstawową działalnością biznesową. Każda transformacja firmy opiera się na jasnej i konsekwentnie wdrażanej w życie wizji i sprawnym przepływie informacji – wynika z opinii menedżerów badanych przez McKinsey[6].

Menedżerowie podejmujący się transformacji powinni unikać rozpraszania się na szczegółach, a koncentrować na realizacji zadań strategicznych – uważają doradcy z Boston Consulting Group. Kierowanie radykalnymi zmianami w przedsiębiorstwie należy prowadzić tak, by zapewnić sobie niezbędny zasób informacji o przebiegu transformacji i jej skutkach, ale unikać zbędnej biurokracji. Przekształcając organizację, należy więc kontrolować następujące obszary:

[5] M. Meaney, C. *Pung, Creating organizational transformations: McKinsey Global Survey Results*, „The McKinsey Quarterly" 2008, August, https://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=18&L3=27&ar=2195 (12.02.2012).

[6] J. Isern, M.C. Meaney, S. Wilson, *Corporate transformation under pressure*, „The McKinsey Quarterly" 2009, April, https://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=18&L3=27&ar=2308 (12.02.2012).

1. Terminowość wykonywania zadań i kontrola punktów krytycznych zapewniających prawidłową realizację programu transformacji (w tym miejscu warto przypomnieć sobie metody harmonizacji Adamieckiego).
2. Wskaźniki finansowe informujące o skuteczności podjętych przedsięwzięć (pisali o tym polscy naukowcy Zygmunt Rytel i Karol Adamiecki).
3. Działania sprzyjające osiąganiu celów oraz zagrażające wykonaniu programu transformacji (niepodważalne są tu dokonania Tadeusza Kotarbińskiego).

Kontrola wymienionych obszarów powinna umożliwić efektywność zarządzania i minimalizację ryzyka w trakcie przekształcania przedsiębiorstwa w organizację nowego typu, uważają eksperci z BCG[7].

Badania BCG oraz McKinsey potwierdzają konieczność przestrzegania praw organizacji przez menedżerów podejmujących się zdecydowanego przekształcenia organizacji. W procesie transformacji firmy o powodzeniu przyjętej strategii decyduje przestrzeganie praw organizacji: podziału pracy, koncentracji, optymalnej działalności oraz harmonii; należy podkreślić – praw sformułowanych w ubiegłym wieku przez Karola Adamieckiego i Zygmunta Rytla[8].

OPEC Gdynia – historia i charakterystyka podmiotu badań[9]

Na początku lat 60. w mieszkaniach i domach jednorodzinnych dominowało ogrzewanie węglowe, najczęściej piecowe. Część nowocześniejszych budynków w Gdyni (budowanych przed i po wojnie) była wyposażona w centralne ogrzewanie obsługiwane przez lokalne kotłownie. Pierwsza elektrociepłownia w Gdyni (EC I) powstała w 1936 r. na terenie portu. W 1940 r. rozpoczęto budowę kolejnej elektrociepłowni (EC II) w rozbudowywanej dla potrzeb wojennych stoczni. Ciepłownię oddano do eksploatacji w 1942 r. Po wojnie w Gdyni powstawały nowe osiedla. W celu ich zasilania w ciepło zbudowano kolejną elektrociepłownię EC III.

Aby zintegrować zarządzanie ciepłem w mieście, Prezydium Rady Narodowej w Gdyni 28 marca 1961 r. podjęło uchwałę o powołaniu Miejskiego Przedsiębiorstwa Gospodarki Cieplnej w Gdyni. Przedsiębiorstwo rozpoczęło działalność w lipcu tego samego roku i przejęło do eksploatacji od Miejskiego

[7] *A road map for change by Perry Keenan and Harold L. Sirkin*, „BCG Perspectives" 2007, April 30, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/change_management_engagement_culture_road_map_for_change/print (12.02.2012)

[8] A. Czermiński, M. Grzybowski, *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, WSAiB, Gdynia 1996, s. 38–40.

[9] Opracowanie na podstawie biuletynów i materiałów promocyjnych OPEC Gdynia.

Zarządu Budynków Mieszkaniowych 95 kotłowni lokalnych. Na początku lat 60. do elektrociepłowni podłączono budynki w śródmieściu. Gdynia była, po Warszawie i Krakowie, trzecim miastem w Polsce, które otrzymało ciepło ze skojarzonego źródła. W roku 1964 przyjęto koncepcję budowy scentralizowanego systemu ciepłowniczego miasta i konsekwentnie w latach 60. podłączano kolejne dzielnice miasta. W 1974 r. wojewoda gdański zdecydował o przekształceniu Miejskiego Przedsiębiorstwa Gospodarki Cieplnej w Okręgowe Przedsiębiorstwo Energetyki Cieplnej (OPEC). Nowy podmiot zarządzał siecią ciepłowniczą w Gdyni oraz sąsiednich powiatach: lęborskim, puckim oraz wejherowskim. W 1975 r. OPEC-owi przekazano sieci ciepłownicze w Kartuzach, Kościerzynie i Sopocie, a w latach 80. w Rumi.

W roku 1991 przedsiębiorstwo zawarło z Międzynarodowym Bankiem Odbudowy i Rozwoju w Waszyngtonie umowę kredytową. Na realizację projektu: *Przedsięwzięcie restrukturyzacji i oszczędności w ciepłownictwie*, Bank Światowy udzielił OPEC kredytu w wysokości 25 mln dolarów. Środki wykorzystano na modernizację sieci, głównie wymianę rur i zaworów oraz stacji rozdzielczych. Na początku lat 90. nastąpiły istotne zmiany własnościowe i jakościowe. Komunalny Związek Gmin przekształcił w 1992 r. przedsiębiorstwo komunalne OPEC w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. W 1993 r. OPEC został przyjęty do Międzynarodowego Stowarzyszenia Producentów i Dystrybutorów Ciepła UNICHAL w Zurichu. Za inwestycje na rzecz racjonalizacji dystrybucji ciepła w 1996 r. OPEC otrzymał wyróżnienia Rady Miasta Gdyni „Czas Gdyni". W 1997 r. OPEC zaczął modernizację sieci, by zmniejszyć zanieczyszczenie miasta. W tym celu uruchomił w osiedlowej kotłowni Brodwino kocioł gazowy o mocy 6,5 MW.

W 1998 r. OPEC uzyskał koncesję na prowadzenie działalności w zakresie wytwarzania, przesyłu, dystrybucji i obrotu ciepłem. W 1999 r. Fundacja Eko-Fundusz z Gdańska dofinansowała kwotą ponad 9 mln zł modernizację systemu ciepłowniczego w Wejherowie. Wśród przedsięwzięć na rzecz ochrony środowiska należy uwzględnić to, że OPEC zlikwidował uciążliwą ekologicznie osiedlową kotłownię węglową zlokalizowaną w historycznym parku zabytkowym w Gdyni Kolibkach oraz współdziałał w uruchomieniu indywidualnych kotłowni gazowych. Kolejnym ekologicznym projektem (dofinansowanym z UE) jest *Budowa źródła wytwarzającego energię elektryczną w skojarzeniu z ciepłem kotłowni Nanice na terenie Wejherowa*, który przyczyni się do zmniejszenia emisji zanieczyszczeń do atmosfery w rejonie Wejherowa. W 2011 r. OPEC podpisał umowę z Narodowym Funduszem Ochrony Środo-

wiska i Gospodarki Wodnej na finansowanie projektu termomodernizacji sieci ciepłowniczej na terenie Gdyni i Rumi. Przez lata 90. i pierwszą dekadę XXI wieku OPEC nieustannie modernizuje sieć ciepłowniczą i systemy sterowania i zarządzania[10].

OPEC sp. z o.o. to obecnie spółka ze 100-procentowym kapitałem polskim. Komunalny Związek Gmin „Dolina Redy i Chylonki" ma 72,3% udziałów, Gdynia – 23,3%, Wejherowo – 4,0% i Rumia – 0,4%. Przedmiotem działalności firmy jest produkcja, dystrybucja i dostawa energii cieplnej do mieszkańców Gdyni, Sopotu, Rumi i Wejherowa. OPEC zarządza 325 km sieci ciepłowniczych, w tym 144 km to sieci magistralne, a 120 km – przesyłowe. Przyłącza stanowią 61 km. W dyspozycji OPEC są 62 kotłownie gazowe o mocy 37 MW oraz jedna ciepłownia węglowa o mocy 50 MW. Dystrybucja ciepła odbywa się poprzez węzły grupowe (236) oraz indywidualne (1311) o łącznej mocy 566 MW[11].

Transformacja OPEC Gdynia

W okresie przekształcania OPEC Gdynia w przedsiębiorstwo zorientowane rynkowo nastąpiła rewolucja technologiczna i radykalna zmiana w zarządzaniu polegająca na zmianie w spojrzeniu na procesy organizacyjne. „Przeszliśmy od podejścia typowo inżynierskiego do działania według reguł ekonomicznych" – stwierdza Janusz Różalski, prokurent spółki i dyrektor techniczny OPEC Gdynia, i podkreśla, że myślenie ekonomiczne i dążenie do wprowadzenia nowych technologii zapoczątkowano już pod koniec lat 80. Jeszcze w okresie gospodarki centralnie sterowanej w celu zmniejszenia strat w systemie ciepłowniczym podjęto decyzję o wprowadzaniu najnowszych rozwiązań technicznych do systemów przesyłu ciepła.

Transfer technologii w przedsiębiorstwie oparto na najnowszych rozwiązaniach głównych producentów armatury i rur preizolowanych. Niestety, każda inicjatywa miała wówczas swoje ograniczenia spowodowane gospodarką niedoboru, również brakiem tzw. dewiz. W systemie nakazowo-rozdzielczym dolary lub marki niemieckie państwowe przedsiębiorstwo musiało kupować od państwa. Następnie państwowe przedsiębiorstwo handlu zagranicznego kupowało za cenne środki dewizowe to, co potrzebne było firmie, aby ta mogła działać nowocześnie i efektywnie. Ta dzisiaj niezrozumiała konstrukcja handlowa wymagała nie lada inżynierii finansowej i determinacji w unowocześnianiu firmy.

[10] Opracowanie na podstawie biuletynów i materiałów promocyjnych OPEC Gdynia. Rozbudowane kalendarium zmian organizacyjnych na stronie: http://www.opecgdy.pl/index.php/historia (12.02.2012).

[11] Więcej informacji o strukturze właścicielskiej: http://bip.opecgdy.com.pl/?id=9 (25.02.2012).

Dzięki temu w Gdyni w trudnej dla gospodarki drugiej połowie lat 80. zaczęto instalować nowoczesne zawory i rury preizolowane[12].

Rynkowa reorientacja i innowacyjność

Mimo trudności rynkowych (m.in. galopującej inflacji) dążenie do innowacyjności utrzymało się w OPEC Gdynia także w okresie transformacji gospodarczej. Na początku lat 90. postanowiono podejść do klientów w sposób partnerski i rynkowy. Zaproponowano odbiorcom płacenie za dostarczone ciepło (jednostką miary były giga dżule), a nie od metra kwadratowego, jak to było w czasach gospodarki nakazowo-rozdzielczej. Niestety, inicjatywa okazała się zbyt wczesna i dodatkowo trafiła w okres hiperinflacji oraz gospodarki częściowo regulowanej. Okazało się, że w czasach Balcerowicza gospodarka nie była aż tak rynkowa i wolna, jak się postrzega ją dzisiaj. Regulowane ceny mediów nie nadążały za hiperinflacją i odbiorcy, którzy zainstalowali liczniki ciepła, zamiast generować realne przychody, powodowali zachwianie rachunku ekonomicznego, co zagrażało utrzymaniu rentowności ekonomicznej usług ciepłowniczych. Inicjatywa miała jednak istotny walor rynkowy – „o cieple przestano mówić jako o dobru społecznym, a zaczęto traktować je jako produkt" – twierdzi dyrektor Różalski i podkreśla, że dzisiaj, choć rynek jest wciąż regulowany (ceny zatwierdza Urząd Regulacji Energetyki), to nabywcy ciepła umieją już racjonalnie nim gospodarować[13].

Zawirowania transformacji nie zniechęciły kierownictwa firmy do innowacyjności. Audyt systemu ciepłowniczego w Gdyni przeprowadziło Stowarzyszenie Energetyków z Danii. Z dokonanego przeglądu systemu ciepłowniczego przedsiębiorstwa wynikało jednoznacznie, że aby dorównać najlepszym rozwiązaniom w Europie, niezbędne są poważne inwestycje. Potrzebny był istotny transfer wiedzy i technologii, a ten wymagał środków finansowych, których przy regulowanym rynku nie zapewniały środki ze sprzedaży ciepła i usług przesyłowych. Zdecydowano się na kredyt z Banku Światowego w wysokości 25 mln dolarów. Postawiono na bezpieczeństwo, zmniejszenie strat ciepła i mediów oraz ekologię. Do zagadnienia podchodzono kompleksowo. Wymieniono podstawowe instalacje w węzłach i stacjach ciepłowniczych, zamieniono sieć rur z lat 50. na rurociągi preizolowane. Sieć ciepłownicza powoli zaczynała upodabniać się do najnowocześniejszych sieci w Europie Zachodniej. Dzięki

[12] M. Grzybowski, *OPEC – innowacyjne ciepło,* „Transfer Wiedzy" 2011, nr 4, s. 21–23.

[13] Wszystkie cytaty są autoryzowane i pochodzą z wywiadu z Januszem Różalskim, prokurentem spółki i dyrektorem technicznym OPEC Gdynia.

inwestycjom i rozwojowi sieci OPEC zlikwidował w Gdyni 20, a w Sopocie około 100 lokalnych kotłowni węglowych (część zastąpiono ciepłowniami gazowymi). Zmiany w technologii produkcji ciepła sprawiły, że w okresie dwóch dekad udało się znacznie zmniejszyć emisję do atmosfery pyłów i innych szkodliwych substancji (w tym tlenków węgla i azotu). W efekcie na OPEC Gdynia nie nałożono dotąd żadnych kar środowiskowych.

Inwestycje w automatykę i kadry

W produkcji i dystrybucji zaczęto wprowadzać komputery i automatykę. Nowe technologie wymagały wykształconych kadr. Środki z Banku Światowego przeznaczono również na transfer wiedzy inżynierskiej niezbędnej do zarządzania nowymi systemami. Nowe technologie i kulturę pracy poznawano w przedsiębiorstwach komunalnych w Danii, Szwecji i Finlandii. W krajach skandynawskich podpatrywano nie tylko nową kulturę organizacji, lecz także społeczne podejście do oszczędności zasobów, dywersyfikacji źródeł i sposobów odzyskiwania energii odpadowej. „W trakcie studiów w Instytucie Technologicznym w Kopenhadze miałem możliwość zdobycia wiedzy nie tylko inżynierskiej, ale również szerszego spojrzenia na rynek odnawialnych źródeł energii, korzystania z lokalnych źródeł zasobów, dokonywania audytów i analiz ekonomicznych" – wspomina dyrektor Różalski i podkreśla, że nasz rynek ciepłowniczy wciąż jeszcze odstaje od zaawansowanych technologicznie rynków skandynawskich. Göteborg czy Malmö dywersyfikują produkcję energii cieplnej, korzystając z ciepła odpadowego zakładów produkcyjnych i spalając odpady komunalne oraz korzystając ze źródeł odnawialnych – dowodził dyrektor Różalski w czasie wykładu na II Konferencji „Nauka dla Biznesu" zorganizowanej przez Akademię Morską w trakcie Targów „Technicon – Innowacje" w 2012 r. Według danych Ambasady Szwecji 60% miasta Malmö (250 tys. mieszkańców), 30% Göteborg (500 tys. mieszkańców) oraz cały południowy Sztokholm (130 tys. mieszkańców) ogrzewa się energią cieplną produkowaną w spalarniach odpadów komunalnych[14].

Transformacja organizacji w firmę zorientowaną na klienta i otoczenie

OPEC Gdynia od początku lat 90. robił wszystko, by zmienić się z firmy zarządzającej ciepłem w przedsiębiorstwo zorientowane na klienta. Przeciętny mieszkaniec odczuwa jedynie, czy jest mu ciepło, czy zimno, oraz że w kranach

[14] *Gospodarka odpadami i produkcja energii w Szwecji,* http://www.swedenabroad.com/Page____84421.aspx (18.02.2012).

woda jest ciepła lub zimna. Inwestycje były niezbędne, aby poprawić komfort życia. W sposób konsekwentny modernizowano część produkcyjną i przesyłową. Wprowadzono automatykę w wytwarzaniu ciepła i sterowaniu jego dostawami. Zainstalowano systemy telesterowania i regulatory swobodnie programowalne. Całkowicie zmieniono filozofię zarządzania eksploatacją. Wraz z nowymi technologiami zmieniała się forma pracy. Pracownicy, którzy jeszcze niedawno kręcili zaworami, redukując lub zwiększając przepływy ciepłej wody, teraz zdalnie sterują automatyką. W OPEC trwają więc nieustannie szkolenia dostosowujące wiedzę pracowników do wprowadzanych technologii i systemów informatycznych. Transfer technologii i wiedzy przyniósł firmie i otoczeniu wymierne korzyści. Do najważniejszych można zaliczyć zmniejszoną awaryjność sieci, w wyniku czego ilość ubytków wody spadła ponad 10-krotnie, z 17 pojemności sieci w ciągu roku (lata 80.) do 1,5 wymiany obecnie. Straty ciepła po modernizacji sieci zmalały o połowę, z 20% do około 11%. Działając w pobliżu Trójmiejskiego Parku Krajobrazowego, OPEC Gdynia zwraca szczególną uwagę na ochronę środowiska. W Gdyni zlikwidowano 20 kotłowni lokalnych, a w Wejherowie 19 węglowych. W Sopocie w 56 kotłowniach kotły węglowe zamieniono na kotły gazowe, w wyniku czego Sopot uzyskał status uzdrowiska[15]. Zmieniając technologie ogrzewania, przedsiębiorstwo przyczynia się do zmniejszania o około 70% emisji pyłów i substancji szkodliwych dla otoczenia.

Zastosowanie nowych technologii sprawiło, że trzeba było rozwijać również organizację, która nadążałaby za postępującymi zmianami, a nawet je wyprzedzała. Stąd konieczność powołania pracowni projektowej implementującej nowe idee w konkretne rozwiązania techniczne. Niezbędne było uzupełnienie służb eksploatacyjnych o komórki remontowe i montażowe. Nowa organizacja wymagała wprowadzenia zarządzania procesowego obejmującego produkcję, dystrybucję, remonty, obsługę klienta. Przyjęty system zarządzania znalazł uznanie w oczach audytorów i w 2004 r. przyznano OPEC certyfikat za zgodność systemów zarządzania z normami: ISO 9001:2000 – Zarządzanie Jakością, ISO 14001:1996 – Zarządzanie Środowiskowe, PN-N 18001:1999 – Zarządzanie Bezpieczeństwem i Higieną Pracy w zakresie wytwarzania, przesyłu, dystrybucji i obrotu ciepłem.

[15] *Ekologia,* http://www.opecgdy.pl/index.php/ekologia (12.02.2012).

Nagrodzona innowacyjność

Aktywność i innowacyjność kierownictwa została dostrzeżona również w kraju i Europie. Na 29. Kongresie Euroheat & Power UNIHAL (Europejskie Stowarzyszenie Ciepłowników) w Scheffield na prezydenta Stowarzyszenia wybrano Aleksandra Wellengera, prezesa zarządu, dyrektora OPEC Gdynia. Prestiżowym wyróżnieniem jest również Laur Honorowy Izby Gospodarczej Ciepłownictwo Polskie 2004 za szczególne osiągnięcia i zasługi dla rozwoju ciepłownictwa w kraju i poza jego granicami oraz Krzyż Oficerski Orderu Odrodzenia Polski jako wyraz uznania Prezydenta RP dla osobistych osiągnięć prezesa Wellengera na rzecz innowacyjności w ciepłownictwie i zarządzaniu. Doświadczenie i wiedza kierownictwa jest wykorzystywana również przez Bank Światowy, który prezesa Wellengera i dyrektora Różalskiego powołał na ekspertów od inwestycji ciepłowniczych. OPEC Gdynia otrzymywał kilkakrotnie liczący się w branży Laur dla Wiodącego Przedsiębiorstwa Ciepłowniczego. Uznanie gremiów ze świata biznesu dowodzą nagrody: Certyfikat Solidna Firma 2010, Tytuł Gazela Biznesu 2010 i Tytuł Jakość Roku 2010. Wyróżnienie Rady Miasta Gdyni „Czas Gdyni" potwierdza, że OPEC dobrze realizuje swoją misję, jaką jest „zaspokajanie potrzeb klientów w zakresie dostawy ciepła w sposób bezpieczny, niezawodny, przyjazny środowisku, po konkurencyjnych cenach".

OPEC nie ustaje w przekształcaniu organizacji do wymagań rynku i otoczenia. Na modernizację i rozwój wykorzystuje również fundusze z Unii Europejskiej. W ostatnich dwóch dekadach firma i jej załoga przeszły gruntowną transformację, skutecznie korzystając z transferu wiedzy we wszystkich jego wymiarach.

Zakończenie

Z badań przeprowadzonych przez AT Kearney wynika, że niespełna dwie trzecie przedsiębiorstw buduje swoje strategie na okres do 4 lat, około 30% na czas od 5 do 6 lat, a jedynie 6% programuje działania strategiczne na czas dłuższy niż 6 lat[16].

OPEC Gdynia wpisuje się więc w grupę podmiotów gospodarczych o wyjątkowym podejściu do strategii, w której w sposób kompleksowy powiązano transfer i zmiany w technologii, zmianę kultury organizacji, przekształcenie zarządzania nakazowego w przywództwo oraz budowanie organizacji przyjaz-

[16] M. Violani (Melbourne), C. Perrard (Paris), J. Kaempfer (Sydney), *Where Have All the 10-Year Strategies Gone?* „Executive Agenda" AT Kearney, 1Q 2011, s. 18.

nej dla otoczenia. Przekształcenie firmy było wynikiem zmian w filozofii zarządzania i transformacji organizacji z instytucji dystrybuującej ciepło w firmę świadczącą usługi dla klienta. Jest to sukces tym większy, że proces transformacji został zrealizowany w okresie gruntownych i turbulentnych zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym.

SERVICE COMPANY CONVERSION IN THE CLIENT-ORIENTED ORGANIZATION – CASE STUDY OPEC GDYNIA

Summary

In the paper the author presents the strategy of transformation of the service company OPEC Gdynia. The company's core business is in the production, transmission, distribution and sale of heat. OPEC Gdynia's board of directors create new organization by the transformation of the company from the production oriented into the client oriented. The successful strategy was the result of changes in management philosophy and the organization's transformation from the company distributing heat into the company providing services to the customer. What's more the transformation process was realized during the in-depth and turbulent conditions in the socio--economic transformation in Poland.

Translated by Marek Grzybowski