Sławomir Kłosowski[1]

STRATEGIA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM LOKALNEGO TRANSPORTU ZBIOROWEGO W WARUNKACH KRYZYSU

1. Wprowadzenie

Stabilne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w trudnych warunkach ekonomicznych zależne jest od określonych działań menedżerów. Sprawne zarządzanie wymaga podejmowania trafnych decyzji długoterminowych i decyzji operacyjnych. Podejmując decyzje strategiczne, należy korzystać z metod i technik zarządzania strategicznego. „Zarządzanie strategiczne – pisze R. Krupski[2] – to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także, by zabezpieczać istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości"[3]. Z przytoczonej definicji wynika, że strategie mogą zmieniać się w zależności od warunków panujących w otoczeniu, a także że nadają one główny kierunek rozwojowi danego przedsiębiorstwa. Jak słusznie zauważa K. Krzakiewicz[4], głównym celem zarządzania strategicznego powinna być prawidłowo sformułowana i realizowana strategia przedsiębiorstwa, dlatego dobór właściwej strategii jest jednym najważniejszych zadań stojących przed zarządem przedsiębiorstwa. B. Nogalski do najczęściej stosowanych metod planowania strategicznego zalicza metody portfelowe, analizę SWOT, analizę pozycji strategicznej i ocenę działania przedsiębiorstwa

---

[1]Sławomir Kłosowski, mgr, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

[2]R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 96.

[3]K. Krzakiewicz, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1993, s. 159.

[4]A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzania organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001, s. 152.

SPACE[5]. W warunkach kryzysu zarządy przedsiębiorstwa często decydują się na wdrażanie programów restrukturyzacji mających na celu dostosowanie przedsiębiorstw do nowych warunków funkcjonowania. Restrukturyzacja może mieć charakter naprawczy lub rozwojowy, w praktyce polskich przedsiębiorstw częściej występuje pierwszy przypadek.

2. *Przedsiębiorstwa lokalnego transportu zbiorowego*

Objawem kryzysu obserwowanym przez przedsiębiorstwa lokalnego transportu zbiorowego jest m. in. ciągły spadek przychodów ze sprzedaży biletów, będący wynikiem, z jednej strony, ubożenia społeczeństwa, a z drugiej – rezygnowania przez część pasażerów z transportu zbiorowego na rzecz transportu indywidualnego osobowego. Wpływa to negatywnie na wyniki finansowe przewoźników, co z kolei powoduje pogarszanie się płynności finansowej, której brak może być przyczyną bankructwa. W celu utrzymania klientów bądź pozyskania nowych strategia zarządzania przedsiębiorstwem lokalnego transportu zbiorowego wymaga podejścia marketingowego. Tego typu strategia powinna być ukierunkowana na działania mające na celu poprawę podstawowego procesu organizacyjnego, jakim jest przewóz pasażerów. Należy zwrócić uwagę na jakość świadczonych usług, obsługiwany rynek oraz potencjalne możliwości przewozowe. W strategii marketingowej ważne są również działania z zakresu public relations oraz publicity. Jeżeli jest to tylko możliwe, w organizacjach powinny być wyodrębnione działy zajmujące się tylko np. public relations. W tych średnich zajmuje się tym często jedna osoba, która ma dużo innych dodatkowych obowiązków niezwiązanych bezpośrednio z marketingiem i działaniami z zakresu PR. W małych przedsiębiorstwach często świadomie (z braku środków finansowych) rezygnuje się z tego typu stanowisk.

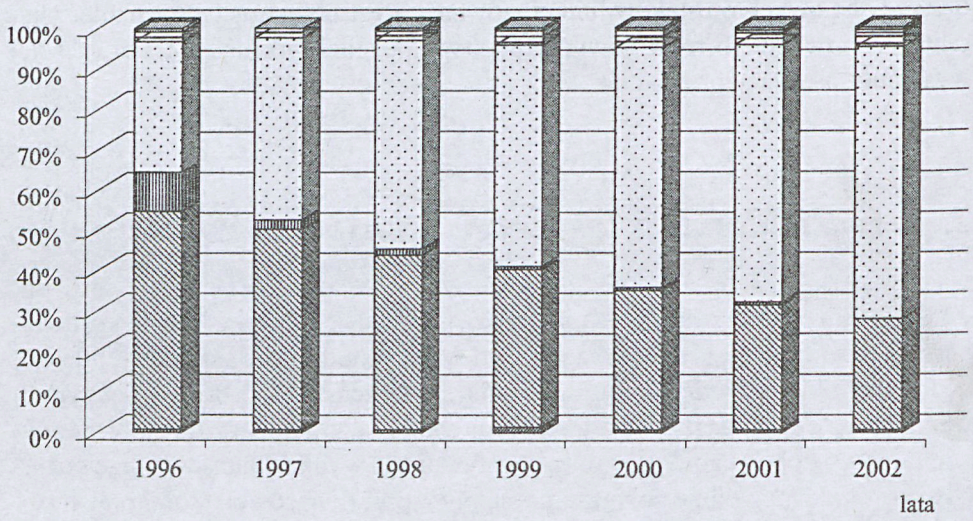
Analizując zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach lokalnego transportu zbiorowego, można stwierdzić, iż w większości jednostek przeprowadzono proces restrukturyzacji.

J. Chudzicki wskazuje przekształcenia organizacyjne jako element poprawy jakości komunikacji miejskiej w Polsce[6]. O zmianach świadczy również dyna-

[5]Przedsiębiorstwo lokalnego transportu zbiorowego to przedsiębiorstwo świadczące usługę przewozu osób według z góry ustalonych tras i rozkładów jazdy, podanych do publicznej wiadomości i gwarantowanych przez przewoźnika.

[6]J. Chudzicki, *Przekształcenia organizacyjne – elementem poprawy jakości komunikacji miejskiej w Polsce*, referat wygłoszony na konferencji zorganizowanej przez IGKM i VDV (zrzeszenie przedsiębiorstw komunikacji miejskiej w Niemczech) Poznań 2002.

mika przekształceń przedsiębiorstw komunikacji miejskiej. Zebrane dane przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Struktura form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw lokalnego transportu zbiorowego w Polsce w latach 1996–2002

Źródło: Opracowanie własne na podstawie IGKM[7]

Zakłady budżetowe stopniowo przekształcają się w spółki prawa handlowego, głównie w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Wyniki przedstawione w formie graficznej na rysunku 1 wskazują na zwiększający się udział spółek z ograniczoną odpowiedzialnością w całej strukturze podmiotów, świadczących usługę lokalnego transportu zbiorowego. W 1996 roku 40 podmiotów funkcjonuje w formie spółki z o.o., co stanowi 32,26%, w roku 2002 liczba zwiększa się do 96 podmiotów tj. 67,13%. Maleje natomiast udział zakładów budżetowych, z 67 funkcjonujących w 1996 roku, tj. 54,03% do 39 w 2002 roku, co stanowi 27,27%. Udział pozostałych form organizacyjno-prawnych jest minimalny. Proces przekształceń, głównie zakładów budżetowych w spółki, oceniany jest jednak jako zbyt powolny[8].

[7] Izba Gospodarczej Komunikacji Miejskiej.

[8] B. Grad, B. Zagożdżon, *Możliwości i warunki prawne konkurencji na rynku usług lokalnego transportu zbiorowego*, VII Ogólnopolska Konferencja Lokalnego Transportu Zbiorowego, Kielce 2003, s. 38.

3. *Proces restrukturyzacji Komunikacji Miejskiej Sp. z o.o. w Głogowie*

W dalszej części artykułu zostanie poddany analizie proces restrukturyzacji, przeprowadzony w latach 1997–1998 w Komunikacji Miejskiej Sp. z o.o. w Głogowie[9].

Zarząd spółki, stojąc w obliczu trudnej sytuacji finansowej, decyduje się na uwzględnienie w swojej strategii opracowania programu restrukturyzacji, mającego na celu poprawę sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. „Program restrukturyzacji spółki" zostaje zatwierdzony przez zgromadzenie wspólników uchwałą nr XIII/97 z 1 grudnia 1997 roku i realizowany jest przez zarząd spółki do końca 1998 roku. Zarząd spółki zobowiązany jest do opracowywania rocznych programów i harmonogramów realizacji „Programu restrukturyzacji". Informacje o realizacji „Programu restrukturyzacji" przedkładane są radzie nadzorczej na bieżąco, zgodnie z planem pracy rady. „Program restrukturyzacji" realizuje się w powiązaniu z rocznymi planami techniczno-ekonomicznymi spółki.

Głównym celem programu restrukturyzacji Komunikacji Miejskiej Sp. z o.o. jest jej sanacja i poprawa sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Cel powyższy realizowany miał być poprzez:
- obniżenie kosztów działalności,
- zwiększenie przychodów ze sprzedaży,
- zoptymalizowanie wykorzystania majątku spółki.

Szczegółowe zadania restrukturyzacyjne obejmowały:
- zwiększenie efektywności wykorzystania taboru,
- dostosowanie rozkładów jazdy do zmieniających się potrzeb,
- rozszerzenie świadczonych usług przez wprowadzenie nowych linii,
- zwiększenie przychodów ze sprzedaży biletów,
- polepszenie jakości świadczonych usług,
- modyfikację systemu wynagrodzeń,
- sprzedaż zbędnych dla spółki gruntów,
- wydzierżawienie obiektów zbędnych,

[9]Komunikacja Miejska Sp. z o.o. w Głogowie powstała w wyniku podziału przedsiębiorstwa państwowego – WPK (Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego) w Legnicy i skomunalizowania przez Gminę Miejską Głogów powstałej w wyniku podziału części majątku. Jako samodzielny podmiot gospodarczy rozpoczęła działalność do 10 kwietnia 1995 r., zgodnie z umową spółki z dnia 30.03.1995 i Uchwałą nr VIII/50/94 Rady Miejskiej w Głogowie. Spółka obsługuje 8 linii komunikacyjnych oraz w sezonie linię pozawiejską do Kulowa i Lubiatowa przez Sławę. Średnia miesięczna ilość wykonywanych wozokilometrów wynosi 126 000. W dzień roboczy wykonywanych jest 329 kursów planowanych, a w dni świąteczne 197.

– zwiększenie przychodów ze sprzedaży świadczonych usług reklamowych.

Znacznym zmianom ulega struktura organizacyjna spółki, rozumiana jako „budowa wewnętrzna całości zorganizowanej, czyli rozmieszczenie elementów składowych tej całości oraz ogół relacji zachodzących między nimi"[10].

Przed restrukturyzacją w strukturze wyróżnia się następujące działy:
– dział przewozów pasażerskich,
– dział techniczny,
– dział głównego księgowego,
– dział organizacyjno-prawny,

oraz samodzielne stanowisko specjalisty ds. BHP i P.poż. Jest to typowa struktura liniowa, która mimo zalet, takich jak łatwość w koordynowaniu i kontroli, szybkości podejmowania decyzji czy jednoznacznego określenia hierarchii organizacyjnej, posiada również liczne wady. Do najważniejszych można zaliczyć małą elastyczność na zmiany otoczenia. W trakcie procesu restrukturyzacji powołano sztaby, mające zajmować się koordynacją i nadzorem wprowadzanych zmian. W końcu roku 1996 liczba zatrudnionych wynosi 160. Niekorzystna jest struktura wiekowa pracowników oraz brak osób z wyższym wykształceniem (tylko 2 osoby). Przystępując do realizacji najważniejszego punktu programu restrukturyzacji, obniżenia kosztów działalności, wykorzystuje się metodę outsourcingu[11]. Na zewnątrz spółki przekazuje się m. in. kontrolerów biletów, ochronę mienia. W dziale przewozów pasażerskich likwidacji ulega komórka organizacyjna „Obserwatorzy ruchu". Połączone zostają stanowiska dyspozytorów i kontrolerów technicznych. Stanowisko radcy prawnego wyodrębnia się z działu organizacyjnego i podporządkuje bezpośrednio prezesowi zarządu. W dziale głównego księgowego utworzone jest stanowisko marketing i analizy ekonomiczne. Połączone i przeniesione z działu głównego księgowego do działu organizacyjnego zostają stanowiska kadr i płac. Oprócz wymienionych zmian organizacyjnych ogranicza się systematycznie zatrudnienie we wszystkich działach. Zatrudnienie w spółce zmniejsza się do 114 osób w 1999 roku. W wyniku przeprowadzonych zmian, oprócz zmniejszenia liczby zatrudnionych, zmienia się jednocześnie struktura zatrudnienia. Zebrane dane przedstawia tabela 1.

[10] P. Banaszyk, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2002, s. 156.

[11] Metoda outsoursingu jest najczęściej stosowana w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw lokalnego transportu zbiorowego. Por. C. Rydecki, *Rola outsourcingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportu miejskiego*, VI Ogólnopolska Konferencja „Komunikacja Miejska", Łódź 2002.

Tabela 1. Dynamika zatrudnienia Komunikacji Miejskiej Sp. z o.o. w Głogowie w latach 1996–2002

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Pracownicy umysłowi	28	26	22	23	23	26	27
Kierujący autobusami	66	62	53	55	56	59	60
Robotnicy zaplecza	44	33	24	22	19	18	17
Pozostali	22	27	24	13	16	12	12

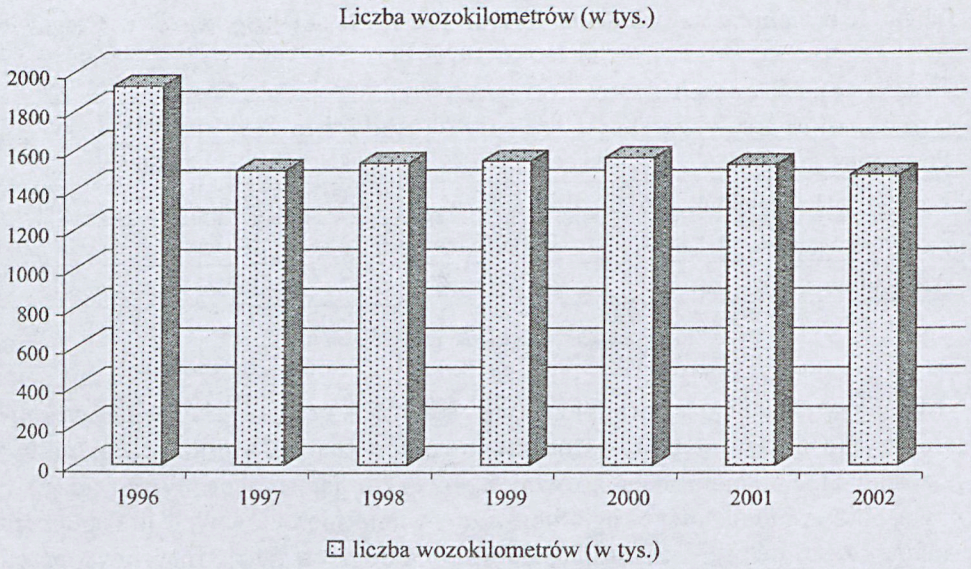
Źródło: Opracowanie własne na podstawie IGKM.

Zmniejsza się liczba zatrudnienia we wszystkich grupach pracowników. Największy spadek występuje wśród pracowników zaplecza oraz pracowników pozostałych. Zmianom ulegają również procesy organizacyjne. Wprowadza się nowe linie komunikacyjne, ogranicza kursowanie nierentownych linii poprzez zmianę częstotliwości kursowania. Z uwagi na trudną sytuację finansową, przed przystąpieniem do realizacji programu restrukturyzacji podejmuje się decyzję o zamrożeniu wynagrodzeń w roku 1997 oraz o wstrzymaniu inwestycji. W zakresie działań marketingowych przeprowadza się badanie linii autobusowych, zwiększa środki na reklamę, a także uruchamia stronę internetową, na której można znaleźć m. in. ofertę świadczonych usług, rozkłady jazdy. Realizują cel zwiększenia przychodów, oferuje się usługi wynajmu autobusów na imprezy okolicznościowe oraz w autobusach miejsca na reklamę. Wprowadza się sprzedaż paliw dla odbiorców zewnętrznych. Wolne pomieszczenia biurowe wynajmuje się firmom zewnętrznym, również miejsca parkingowe.

W związku z wprowadzaniem radykalnych zmian organizacyjnych poprawie ulega sytuacja finansowa. Spółka odzyskuje płynność finansową, w roku 1998 notuje się po raz pierwszy zysk, co pozwala z kolei na dokonanie inwestycji w nowy tabor autobusowy. Z ruchu wycofuje się systematycznie stare, wyeksploatowane pojazdy.

W wyniku przeprowadzonych zmian zmniejsza się liczba wykonywanych wozokilometrów (rys. 2).

Analizując realizację „Programu restrukturyzacji", stwierdza się wykonanie większości założonych zadań. Największe trudności sprawiła próba zmiany Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy, ponieważ negocjacje nowych rozwiązań systemowych nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, dlatego istnieje nadal konieczność realizacji tego zadania. Wprowadzenie nowego, motywacyjnego systemu wartościowania i wynagradzania pracy pozwoli na prowadzenie bardziej racjonalnej polityki kadrowej i gospodarki zasobami ludzkimi, co ma również istotny wpływ na jakość wykonywanych zadań i proces restrukturyzacyjny.



Rysunek 2. Liczba wykonywanych wozokilometrów w latach 1996–2002

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych IGKM

4. Zakończenie

Podsumowując, należy stwierdzić wymierne korzyści z wdrożenia „Programu restrukturyzacji spółki", takie jak odzyskanie płynności finansowej, dodatni wynik finansowy. Przykład Komunikacji Miejskiej Sp. z o.o. w Głogowie to umiejętnie przygotowana i wdrożona restrukturyzacja przedsiębiorstwa, która może być skutecznym narzędziem zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu. Zmianie ulega struktura organizacyjna spółki z liniowej na liniowo-sztabową. W ostatnim czasie obserwuje się również wdrażanie struktur procesowych[12], m. in. MPK Gniezno, MPK Gorzów Wielkopolski, kluczowym pytaniem pozostaje czy tą samą drogą będą podążały pozostałe przedsiębiorstwa lokalnego transportu zbiorowego.

[12] O strukturze procesowej piszą również S. Kasiewicz, R. Podsiadły, *Procesowa struktura organizacyjna MZA w Warszawie*, VI Ogólnopolska Konferencja „Komunikacja Miejska" Łódź 2002.

Bibliografia

1. Banaszyk P., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2002.
2. Chudzicki J., *Przekształcenia organizacyjne – elementem poprawy jakości komunikacji miejskiej w Polsce*, referat wygłoszony na konferencji zorganizowanej przez IGKM i VDV (zrzeszenie przedsiębiorstw komunikacji miejskiej w Niemczech), Poznań 2002.
3. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R, Apanowicz J., *Zarządzania organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
4. Grad B., Zagożdżon B., *Możliwości i warunki prawne konkurencji na rynku usług lokalnego transportu zbiorowego*, VII Ogólnopolska Konferencja Lokalnego Transportu Zbiorowego, Kielce 2003.
5. Kasiewicz S., Podsiadły R., *Procesowa struktura organizacyjna MZA w Warszawie*, VI Ogólnopolska Konferencja „Komunikacja Miejska" Łódź 2002.
6. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
7. Krzakiewicz K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, AE Poznań 1993.
8. Rydecki C., *Rola outsourcingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportu miejskiego*, VI Ogólnopolska Konferencja „Komunikacja Miejska", Łódź 2002.

Sławomir Kłosowski

A STRATEGY FOR MANAGING A LOCAL TRANSPORTATION COMPANY UNDER CONDITIONS OF CRISIS

SUMMARY

The economical crisis has reached also public transport sector. It is noticeable in income deacrising, causing worse cash flow. The public transport companies have to reorganise their structure and processes to the quickly changing economical and legal enviroment. The article presents a restructuring process in Komunikacja Miejska Głogów Ltd. It shows changes in structure and processes that have led to the improvement of the financial situation and the functioning of the company.