

Bożena GRAD¹

ZMIANY W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI SAMOCHODOWEGO TRANSPORTU REGIONALNEGO JAKO CZYNNIK ZWIĘKSZAJĄCY KONKURENCYJNOŚĆ REGIONU

Streszczenie. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej jest szansą uzyskania postępu w funkcjonowaniu gospodarki rynkowej i zapewnienia stabilności gospodarowania. To także szansa dla regionów i polityki rozwoju regionalnego kraju. Doświadczenia państw członkowskich Unii Europejskiej wskazują, że polskie regiony będą mogły osiągnąć szybszy wzrost gospodarczy związany m.in. z poprawą jakości siły roboczej oraz lepszym wyposażeniem w podstawową infrastrukturę. Szansą dla polityki rozwoju regionalnego kraju będzie zasilenie jej budżetu środkami pomocowymi UE, zarówno przedakcesyjnymi, jak i strukturalnymi, a także wzrost jej efektywności, głównie dzięki racjonalizacji wydatkowania dostępnych zasobów finansowych oraz zaangażowaniu w proces programowania i wdrażania rozwoju regionalnego społeczności lokalnej. Polityka rozwoju regionalnego jest integralnym elementem polityki strukturalnej państwa. Oznacza to, że cele i kierunki działań polityki regionalnej zostały określone w ścisłym związku z celami i priorytetami polityki społeczno-gospodarczej. Związek ten dotyczy zarówno polityki makroekonomicznej, jak i poszczególnych polityk strukturalnych. Ważnym elementem struktury gospodarczej są podmioty gospodarcze realizujące określone cele gospodarcze. Należą do nich również przedsiębiorstwa samochodowego transportu regionalnego wykonujące usługi publiczne w transporcie pasażerskim. Polskie przedsiębiorstwa transportowe, aby zaistnieć na rynku europejskim dostosowują swoją organizację, formę prawną oraz system zarządzania do zasad funkcjonowania i konkurencji na otwartym rynku europejskim. Zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem samochodowego transportu regionalnego są istotnym elementem procesu innowacji tych podmiotów oraz wywierają wpływ na system zarządzania transportem w regionie. Mają więc wpływ na konkurencyjność transportu regionalnego, wpływ na zarządzanie transportem regionalnym oraz wpływ na konkurencyjność regionu. Patrząc na doświadczenia przedsiębiorstw transportowych funkcjonujących w krajach Unii Europejskiej można stwierdzić, że ich rozwój wymagał skoncentrowania uwagi na zarządzaniu strategicznym. To właśnie zarządzanie stanowi klucz do osiągnięcia sukcesu, niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo transportowe zajmuje dominującą pozycję na rynku, czy też dopiero zaczyna swoją działalność. Można powiedzieć, że zarządzanie jest pewnego rodzaju sztuką dokonywania wyborów, które w przyszłości mogą zadecydować o przewadze przedsiębiorstwa transportowego wśród konkurentów na rynku. Współczesne zarządzanie jest związane z kreatywnością uczestników procesu zarządzania. Przemiany, jakie obecnie zachodzą w gospodarce polskiej, postawiły przedsiębiorstwa transportowe w nowej sytuacji, w której nie tylko przetrwanie, ale przede wszystkim rozwój zależy od umiejętności przystosowania się do przeobrażeń zachodzących na rynku transportowym. Sytuacja ta powoduje istotne zmiany w strukturze przedsiębiorstw. Zmiany te dotyczą całokształtu działań, czyli sposobu podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych, tworzenia planu

¹Wydział Transportu Politechniki Radomskiej, ul. Malczewskiego 29, 26-600 Radom, tel/fax (+48 48) 361-77-56/ 361-77-24, bozenagr@interia.pl

działalności na rynku, wzrostu efektywności. Nowe realia gospodarcze, a przede wszystkim zagadnienia konkurencyjności, procesy globalizacyjne czy fakt przystąpienia Polski do Unii Europejskiej zwiększają ryzyko działalności przedsiębiorstw transportowych. Wskazanie na znaczenie zarządzania przedsiębiorstwem samochodowego transportu publicznego, jako istotnego elementu zarządzania strategicznego w procesie dostosowania przedsiębiorstw transportowych do zmian otoczenia i wpływ zmian zachodzących w zarządzaniu na konkurencyjność polskich przewoźników są przedmiotem rozważań w niniejszym referacie. Zagadnienia innowacyjności przedsiębiorstw samochodowego transportu samochodowego, funkcjonowania przedsiębiorstw transportowych na rynku w procesie dostosowania do Unii Europejskiej oraz zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami transportu regionalnego przedstawiono na przykładzie przedsiębiorstw PKS województwa mazowieckiego.

CHANGES IN MANAGEMENT OF REGIONAL TRANSPORT ENTERPRISES AS THE FACTOR IMPROVING COMPETITIVENESS OF THE REGION

Summary. Accession of Poland to European Union is considered to be crucial for development of Polish economy and for stabilization in management. Financial support, providing by European Union funds will contribute to efficient development of regions. It is associated with rationalization in funds expenditure and introduction of programs for regional development.

Local economic structure of a region is created by enterprises which have their economic aims. Among different branches, there are local transport enterprises, which provide transport services to the public. Those enterprises have been restructured to be able to compete in the global market. Changes in local transport enterprises contribute to innovations not only inside their structures but also in the whole system of transport management in the region.

Having looked at the experiences, which are doing well on European markets, the fact is that they have had to concentrate on strategic management in order to reach the certain level of development. Transformation in Polish economy has also been associated with a large scale of changes. Those enterprises have faced the fact that general change of their strategic policy had to be made so that they could survive in the market. Such factors in Polish economy as competitiveness, globalization or accession to European Union make the situation of transport enterprises in the market much more risky. That is why the accession to European Union should be considered as essential chance, which our enterprises should be properly equipped to.

In this paper, there are some issues taken into consideration: Innovations in management of local transport enterprises, situation of those enterprises in the market in the process of adjustment to European Union, changes in management on example of PKS enterprises in Mazovian region.

1. WPROWADZENIE

Definiując transport, można powiedzieć, że jest on działalnością mającą na celu pokonywanie przestrzeni. W ujęciu ekonomicznym działalność ta polega na odpłatnym świadczeniu usług, których efektem jest przemieszczanie osób i ładunków oraz tworzenie usług pomocniczych, bezpośrednio z tym związanych [2]. Transport odgrywa ogromną rolę w życiu

społecznym i gospodarczym kraju. Przedsiębiorstwa zajmujące się przewozem osób mają przede wszystkim duży wpływ na sieć osadniczą, kształt urbanistyczny miast i osiedli, poziom i styl życia ludności oraz rozwój współczesnej cywilizacji. Dobre połączenia komunikacyjne sprzyjają lokalizacji inwestycji, przedsiębiorczości, wywierają wpływ na rozwój gospodarczy i konkurencyjność regionu, natomiast brak połączeń rozwój ten hamuje. Transport, jako dział gospodarki narodowej, jest bardzo zróżnicowany pod względem techniczno-organizacyjnym oraz ze względu na zakres i cel prowadzonej działalności. Z tego powodu dokonuje się klasyfikacji transportu, przyjmując różne kryteria podziału na określone grupy. Najczęściej dokonuje się klasyfikacji transportu w następujących przekrojach [3]:

- ze względu na przedmiot przewozu: transport osób i transport ładunków,
- według gałęzi transportu: kolejowy, samochodowy, wodny śródlądowy, morski, lotniczy i rurociągowy,
- ze względu na dostępność dla użytkowników transportu: publiczny i własny,
- ze względu na zorganizowanie: zorganizowany i niezorganizowany,
- ze względu na cel działalności przewozowej: zarobkowy i niezarobkowy.

Działalność przedsiębiorstw transportowych umożliwia sprawne funkcjonowanie każdego działu gospodarki narodowej - jest to czynnik powodujący szybki rozwój gospodarczy poszczególnych regionów i państw. Przedsiębiorstwa transportowe spełniają trzy zasadnicze funkcje: funkcję konsumpcyjną, funkcję produkcyjną, funkcję integracyjną. Funkcje wskazują na komplementarny charakter działalności transportowej w stosunku do całej gospodarki. Komplementarność oznacza brak możliwości zastąpienia działalności transportowej jakąkolwiek inną działalnością, ponieważ to właśnie tylko ona pełni funkcję pokonywania przestrzeni. Działalność transportowa, ma charakter usługowy, z czego wynikają właściwości transportu, tj.:

- brak rzeczowego charakteru produkcji transportowej,
- jedność produkcji i konsumpcji usług transportowych,
- niemożliwość tworzenia produkcji usług transportowych na zapas i ich magazynowania.

Działalność transportowa wykonywana jest w różnych formach organizacyjnych przez wiele podmiotów gospodarczych. Formy organizacyjne transportu zależą przede wszystkim od: celu prowadzonej działalności transportowej, zakresu świadczonych usług transportowych, wielkości obsługiwanego obszaru pod względem transportowym, wielkości prowadzonej działalności transportowej [4]. Usługi pasażerskiego transportu samochodowego stanowią działalność podstawową przedsiębiorstw funkcjonujących w regionalnym transporcie publicznym. Zasięg prowadzonej przez przedsiębiorstwo transportu pasażerskiego działalności może obejmować obszary terytorialne o różnej wielkości, np.: rynek transportowy lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy. W związku z tym wielkość prowadzonej działalności transportowej przez poszczególne przedsiębiorstwa może być różna. Obok małych przedsiębiorstw dysponujących pojedynczymi środkami przewozowymi, występują przedsiębiorstwa średniej wielkości i duże.

Rozwój nowoczesnych technologii transportowych stawia przed przedsiębiorstwami transportowymi coraz wyższe wymagania, powoduje konieczność posiadania odpowiednich środków technicznych, zastosowania właściwych rozwiązań organizacyjnych oraz wprowadzenia odpowiedniego systemu zarządzania. Stąd można stwierdzić, że rozwijająca się pod wpływem transportu gospodarka narodowa stawia coraz to większe wymagania związane z procesem zarządzania tymi przedsiębiorstwami. Rozwój transportu musi być stawiany jako jeden z głównych celów gospodarczych, a nawet powinien wyprzedzać swoim tempem rozwój innych działów gospodarki. Nieuwzględnienie jego kreatywnej roli w procesie wzrostu gospodarczego i niedoinwestowanie w konsekwencji może powodować to, że transport stanie się barierą ograniczającą rozwój gospodarczy danego kraju.

2. KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW SAMOCHODOWEGO TRANSPORTU REGIONALNEGO W PROCESIE DOSTOSOWANIA DO UNII EUROPEJSKIEJ

Zasady gospodarki rynkowej i nieustannie zmieniające się otoczenie powodują konieczność zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw pasażerskiego transportu regionalnego. Konieczność wdrożenia procesu dostosowania obejmuje wiele dziedzin funkcjonowania tych podmiotów, w tym między innymi ich formę organizacyjno-prawną czy sposób zarządzania. Aby przedsiębiorstwa transportowe mogły istnieć i rozwijać się na rynku, muszą bacznie obserwować swoje otoczenie, poszukiwać nowych możliwości działania, odpowiadać na potrzeby otoczenia poprzez wprowadzanie nowych technologii. Muszą również uwzględnić szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu i odpowiednio na nie reagować. J. Penc definiuje otoczenie przedsiębiorstwa, jako: „...całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jego stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, zakresy działania i perspektywy rozwojowe...” [5]. Najczęściej otoczenie dzieli się na dalsze i bliższe, zwane również otoczeniem konkurencyjnym lub rynkowym. Otoczenie dalsze (często określane jako otoczenie ogólne) ma pośredni wpływ na działalność przedsiębiorstw transportu samochodowego, jednak czynniki wchodzące w jego skład, ich tempo i kierunki zmian wyznaczają możliwości i zagrożenie dla działań przedsiębiorstwa w długim okresie czasu. Są to: czynniki ekonomiczne, demograficzne, społeczno-kulturowe, technologiczne, przyrodnicze, polityczno-prawne. Każda grupa wymienionych czynników bezpośrednio lub pośrednio przyczynia się do kreowania sukcesu danego przedsiębiorstwa transportowego bądź jego pomniejszania. Generalnie jednak przedsiębiorstwo transportowe nie ma znaczącego wpływu na otoczenie zewnętrzne. Najważniejszym składnikiem otoczenia przedsiębiorstw transportowych jest rynek. Na rynku przedsiębiorstwo transportowe występuje jako oferent swoich usług i jako nabywca wyrobów oferowanych przez innych. Elementy otoczenia zewnętrznego to: konkurencyjne firmy przewozowe, usługobiorcy, dostawcy taboru i pozostałych czynników produkcji transportowej, firmy pośredniczące, biura i agencje przewozowe, spedycyjne, celne i ubezpieczeniowe. Jest to więc wszystko to, co znajduje się poza danym przedsiębiorstwem i może na nie oddziaływać. Przedsiębiorstwo, jako system otwarty, może podjąć próbę oddziaływania na otoczenie, ale musi się liczyć z tym, że nie zawsze podjęte działania będą skuteczne. Otoczenie poddaje się w ograniczonym zakresie procesom sterowania. Każdy z elementów otoczenia zależnego można ocenić w zakresie: uzależnienia przedsiębiorstwa od jego otoczenia, złożoności otoczenia, dynamiki otoczenia, niepewności otoczenia [6].

Przy określeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa samochodowego transportu publicznego ważną rolę odgrywa analiza otoczenia. Jedną z istotnych analiz jest analiza rynku pod kątem nabywców. Znajomość klientów i ich potrzeb pozwala bowiem zapewnić przedsiębiorstwu pracę oraz przyszłość w utrzymaniu się na rynku. Chcąc dokonać takiej analizy, trzeba dokładnie wiedzieć, kto jest „prawdziwym” klientem przedsiębiorstwa, jakie ma potrzeby i jak się one zmieniają z upływem czasu. Znajomość rynku, a szczególnie odpowiednie przystosowanie się do niego, jest warunkiem sukcesu firmy. Aby osiągnąć ten sukces, wytwórca musi dostosować się do rynku, co wiąże się z analizą potencjalnych potrzeb klientów oraz kompleksowym ich zaspokojeniem. Przewagę nad konkurentami zapewnia zdolność do wysłuchania oraz zrozumienia motywacji i zachowań odbiorców, a przede wszystkim dostarczenie im produktów lub usług, które ich satysfakcjonują.

Równie istotną rolę w identyfikacji otoczenia odgrywa analiza rynku pod kątem oceny konkurentów oraz roli i miejsca własnego produktu na rynku. Najłatwiej jest rozpoznać konkurentów bezpośrednich, ponieważ działają oni na tym samym rynku i prowadzą podobną działalność wytwórczą. Trudniejsze natomiast jest rozpoznanie konkurentów potencjalnych, którzy mogą wejść na rynek z takimi samymi produktami. Przy ocenie konkurentów ważne jest zbudowanie odpowiedniej mapy ilustrującej przestrzenne ich rozmieszczenie, z podaniem

liczby przedsiębiorstw konkurencyjnych, ich udziału w poszczególnych segmentach rynku oraz ich silnych i słabych stron. Z tak opracowanej mapy można wysnuć wnioski odnośnie do pozycji konkurentów na rynku. Ponadto można wyłonić konkurenta, który będzie stanowić dla danego przedsiębiorstwa transportowego pewnego rodzaju punkt odniesienia.

Uważa się, że współczesne otoczenie przedsiębiorstw transportowych jest otoczeniem burzliwym, bardzo stresującym, wymagającym, a nawet wrogim. Charakterystycznymi cechami tego otoczenia są: wysoki stopień ryzyka, duża niepewność w podejmowaniu decyzji. Zmiany, jakie w nim zachodzą, wywierają wpływ na wszystkie dziedziny i procesy w przedsiębiorstwie, dlatego muszą być one przez przedsiębiorstwo śledzone i uważnie analizowane. Tempo tych zmian jest tak duże, iż jedynym stałym zjawiskiem jest ciągła zmiana. Funkcjonowanie i rozwój w takich warunkach wymaga dużej elastyczności i szybkości reagowania, dlatego właśnie ważnym narzędziem stosowanym przez przedsiębiorstwa jest zarządzanie zmianą jako istotnym elementem, który decyduje o przewadze konkurencyjnej. Zmiany w otoczeniu następują w trudnych do uchwycenia okresach czasowych. Każda z tych zmian charakteryzuje się właściwym sobie tempem, częstotliwością oraz nasileniem. Dochodzi również to, że każdy z parametrów rynku transportowego może ulegać różnego rodzaju przekształceniom w trakcie dokonywania zmian. Zmiany zachodzące w otoczeniu zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym przedsiębiorstw samochodowego transportu regionalnego są procesem ciągłym, ich punktu docelowego nie można określić, jedyne co można zrobić, to zidentyfikować pewne trendy zmian [7]. Przedsiębiorstwa, które najszybciej zaakceptują wprowadzanie ciągłych zmian i będą elastyczne w stosunku do nich – będą innowacyjne, na pewno uzyskają przewagę konkurencyjną na rynku. Nie należy bać się zmian w otoczeniu, jednak niektóre przedsiębiorstwa transportowe zachowują pewien dystans w stosunku do nich. Przykładem takich zachowań są przedsiębiorstwa PKS. Zmiany zachodzące w tych przedsiębiorstwach wydają się przebiegać w zbyt wolnym tempie, a opór przed nimi powoduje spowolnienie procesu ich rozwoju.

Podsumowując, można stwierdzić, że sukces pojawia się w otoczeniu i zależy od niego. Tak więc otoczenie weryfikuje wszystkie podmioty gospodarcze w nim funkcjonujące, w tym przedsiębiorstwa transportowe, oraz stanowi najistotniejszy czynnik decydujący o sukcesie, stagnacji czy też bankructwie danej organizacji gospodarczej. Otoczenie decyduje również o sposobie zarządzania przedsiębiorstwem transportowym. Najistotniejszą konsekwencją wszystkich okoliczności, wskazujących na silne powiązanie szans rozwojowych przedsiębiorstw transportu samochodowego z siłami sprzyjającymi bądź hamującymi ten rozwój, tkwiącymi w otoczeniu, było to, że zaczęły one coraz wyraźniej dostrzegać konieczność opracowywania długofalowych koncepcji przystosowania się do zmian w nim zachodzących.

3. INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW SAMOCHODOWEGO TRANSPORTU REGIONALNEGO

Uwarunkowania otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje, powodują to, że jednym z ważniejszych zadań zarządzania przedsiębiorstwem staje się zapewnienie bezpiecznej egzystencji i warunków dla jego przyszłego rozwoju. Skuteczna realizacja tak postawionego zadania oznacza skierowanie działań organizacji na wprowadzanie innowacji. Organizacje nie stają już przed problemem wyboru wdrożenia innowacji, ponieważ warunki, w których obecnie funkcjonują, zmuszają je do podjęcia tego typu działań. Zakres pojęcia innowacja jest niezmiernie szeroki. Terminem tym można nazwać dosłownie wszystko, co jest nowe i pojawia się w naszym otoczeniu, a także w działalności gospodarczej. Przykładem tego mogą być zmiany techniczne, technologiczne, organizacyjne, ekonomiczne itd.

Innowacja to zmiany doskonalące dotychczasowy stan rzeczy, będące nowością dla organizacji. Wśród cech charakteryzujących innowacje należy wymienić: celowość, kompleksowość, nowość, ryzyko oraz konfliktowość. Głównym celem przedsięwzięć innowacyjnych jest poprawienie relacji pomiędzy nakładami a wynikami, czyli podwyższenie efektywności [8]. W samochodowym transporcie pasażerskim przykładem dziedziny, w której innowacje występują, jest sfera zarządzania przedsiębiorstwem. Są to rozwiązania wzmacniające jakość posiadanego potencjału przewozowego i lepsze jego wykorzystanie, które spowodować mogą podniesienie efektywności działania danego przedsiębiorstwa na rynku. Innowacje występują w produkcji transportowej i jej obsłudze, w sferze organizacji, dystrybucji i kontaktów z otoczeniem. Powodują one wprowadzenie zmian technicznych, strukturalnych i organizacyjnych w działalności usługowej przedsiębiorstwa transportowego. Wszystkie te zmiany wpływają na poprawę ekonomiki przedsiębiorstwa i kreują jego właściwy wizerunek na rynku. Zakres innowacji w praktyce może przyjąć różne formy, a mianowicie: doskonalenie i dalszy rozwój już wytwarzanych usług, doskonalenie i dalszy rozwój stosowanych procesów przewozowych, doskonalenie organizacji pracy, produkcji transportowej i zarządzania, marketingu, gospodarki finansowej i sposobów kierowania personelem, wprowadzanie postępowych metod organizacyjnych i eksploatacyjnych opartych na najnowszych osiągnięciach nauki, wprowadzanie nowych usług opartych na nowych technologiach i formach ich dystrybucji [9]. Poruszając zagadnienia dotyczące innowacji należy również wspomnieć o procesie innowacyjnym. Proces ten ma charakter liniowy i składa się z trzech faz. Pierwszą z nich jest wygenerowanie w przedsiębiorstwie idei innowacyjnej, drugą fazą jest rozwinięcie tej idei i wytworzenie projektu innowacyjnego, zaś trzecią fazą jest praktyczne wdrożenie innowacji w danym przedsiębiorstwie transportowym.

Przykładem wymienionego wyżej procesu innowacyjnego może być zmiana własnościowa – prywatyzacja i związana z nią zmiana formy prawnej podmiotu wykonującego działalność transportową, zmodyfikowana usługa transportowa, proces wytwórczy, bądź zmiana w zarządzaniu i organizacji przedsiębiorstwa samochodowego transportu pasażerskiego. Potrzeby potencjalnych klientów na rynku transportowym stale się zwiększają i aby je zaspokoić, trzeba systematycznie wprowadzać innowacje, czyli nowości, wzbogacać oferty, rewolucjonizować rynek. Wszystko to ma na celu przyciągnięcie jak największej liczby usługobiorców i wyprzedzenie konkurencji. Jednak osiągnięcie tego stanu wymaga prowadzenia przez przedsiębiorstwo określonej polityki innowacyjnej. Polityka ta powinna być prowadzona rozsądnie, zgodnie z zasadą, że najpierw trzeba upewnić się, czy dana rzecz lub usługa jest pożądana i potrzebna, a następnie wprowadzić ją na rynek i pracować nad jej udoskonalaniem. Wynika to z faktu, że innowacja musi być opłacalna. Dla uczestników rynku transportowego kryteria tej opłacalności są następujące: gwarancja dużego popytu na nową usługę, szerokie możliwości jej reklamy i zapewnienie bezpiecznego zysku, wyczerpujące informacje o rynkach zbytu i przyszłych usługobiorcach, a także o zamierzeniach konkurencji, realistyczna ocena sposobu wprowadzania własnych usług na rynek transportowy, uwzględnienie szans, ryzyka i czynnika czasu oraz możliwości utrwalenia się usługi na rynku transportowym [10].

Szczególłą uwagę przy wprowadzaniu procesów innowacji należy zwrócić na ryzyko związane z ich wdrażaniem. Ryzyko to może oznaczać niepowodzenie i brak oczekiwanych efektów ekonomicznych, co jest równoznaczne ze znacznymi stratami dla przedsiębiorstw, które te procesy wdrażały. Innowacje są zawsze przedsięwzięciami ryzykownymi i trudno jest w nich precyzyjnie określić wszystkie składniki nakładów, kosztów i wyników. Na wyniki wprowadzonych przez przedsiębiorstwo innowacji należy często poczekać, ponieważ niekiedy jest to czasochłonne, a warunki sprzyjające ich efektywnej realizacji są niezwykle trudne do określenia.

Ponadto przedsiębiorstwa transportowe, wprowadzając innowacje, muszą się liczyć z pewnymi ograniczeniami, gdyż z reguły innowacje wymagają wysokich nakładów na prace badawczo-rozwojowe lub też zakup licencji, a to związane jest z poniesieniem kosztów, na

które przedsiębiorstwa nie zawsze mogą sobie pozwolić. W literaturze poświęconej tematowi innowacji często zwraca się uwagę, że innowacja jest jedyną drogą prowadzącą do osiągnięcia sukcesu, jednak istnieje wiele przedsiębiorstw odnoszących sukces, które kierują się tylko zdrowym rozsądkiem. Taka właśnie sytuacja występuje często w małych przedsiębiorstwach prywatnych.

Przedsiębiorstwa, które chcą się rozwijać się na rynku usług transportowych, oprócz ciągłej analizy otoczenia oraz wprowadzania procesów innowacji, potrzebują również dobrego systemu zarządzania oraz wprowadzenia instrumentów wspomagających ich funkcjonowanie, takich jak: marketing, zarządzanie strategiczne czy narzędzia polityki regionalnej umożliwiające, obok środków pochodzących z kapitałów inwestorów z prywatyzacji, pozyskanie dodatkowego źródła zasilenia finansowego służącego rozwojowi i umocnieniu ich pozycji konkurencyjnej.

4. ZMIANY W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI TRANSPORTU REGIONALNEGO NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW PKS WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO

Proces transformacji polityczno-gospodarczej Polski spowodował wyodrębnienie własności komunalnej i powstanie samorządu terytorialnego. Decentralizacja zadań i kompetencji, finansów publicznych oraz wyposażenie samorządu terytorialnego w mienie komunalne umożliwiły społeczności lokalnej na poziomie gminy, powiatu i województwa oddziaływać na realizację zadań o charakterze użyteczności publicznej. Zadania z zakresu pasażerskiego transportu publicznego oraz zadania związane z nadzorem i finansowaniem infrastruktury transportowej są zadaniami, które obok państwa wypełnia samorząd terytorialny. Ważną dziedziną wspierającą wykonywanie zadań w samochodowym transporcie pasażerskim, szczególnie w zakresie finansowania infrastruktury transportowej, jest rozwój regionalny oraz możliwości, jakie stwarzają w tej dziedzinie narzędzia polityki regionalnej. Polityka regionalna jest istotnym elementem stymulującym rozwój regionu w procesie integracji Polski z Unią Europejską oraz oddziaływania na transport regionalny. Przebudowa systemu gospodarczego Polski po 1989 r., określana mianem transformacji gospodarczej obok realizacji nadrzędnego celu - zbudowania gospodarki rynkowej, obejmuje również przebudowę funkcjonowania sektora publicznego, dokonywaną według reguł zgodnych z zasadą subsydyjności. Procesowi temu towarzyszą przekształcenia instytucjonalne, nowe regulacje prawne oraz powstanie nowego układu regionalnego. Tworzenie polityki regionalnej w warunkach gospodarki rynkowej stanowi część procesu transformacji systemowej. Polska, budując gospodarkę rynkową i tworząc politykę regionalną, uwzględnia rozwiązania zweryfikowane przez inne systemy gospodarcze. Przy określaniu kierunków rozwoju regionalnego ważne jest między innymi wzięcie pod uwagę specyfiki ukształtowania regionalnego polskiej przestrzeni ekonomicznej obejmującej: położenie geograficzne, lokalizację sektorów gospodarczych, umiejscowienie i oddziaływanie centrów gospodarczych [11]. Z kształtowaniem polityki regionalnej wiąże się również problem restrukturyzacji branż gospodarczych, dostosowujących się do otoczenia rynkowego oraz związanej z tym restrukturyzacji i modernizacji regionów, mający wpływ na konkurencyjność regionów. Daje to podstawę budowy strategii rozwoju regionalnego, w której ogromną rolę spełniają środki finansowe: ich wielkość, dostępność oraz sposób dysponowania, czyli kompetencje w zakresie rozporządzania zasobami finansowymi w ramach polityki regionalnej. Problem udziału samorządu terytorialnego w kreowaniu polityki transportowej, rozwoju infrastruktury, zarządzaniu jest związany z posiadaniem przez

samorząd kompetencji w tym zakresie. Stąd pojęcie regionalizacji transportu, rozumianej jako skupienie odpowiedzialności finansowej, planistycznej i organizacyjnej na poziomie regionu [12]. Transport, jako ważna dziedzina gospodarki narodowej, w tym transport publiczny na szczeblu regionu podlegał bowiem w trakcie procesu transformacji polskiej gospodarki licznym przemianom prawnym, organizacyjnym i ekonomicznym. Głównym przesłaniem procesu regionalizacji jest to, aby podejmowanie decyzji odbywało się jak najbliżej miejsca realizacji usług. Prowadzi to do właściwego podziału zadań przewozowych, które odpowiadają rzeczywistym potrzebom lokalnych społeczności. Tak jak w Unii Europejskiej, proces regionalizacji należy traktować jako jeden z głównych procesów reformy systemu transportowego.

Polskie przedsiębiorstwa pasażerskiego samochodowego transportu regionalnego, oprócz uwarunkowań prawnych wynikających z procesu decentralizacji struktur administracji publicznej, funkcjonują na podstawie następujących przepisów prawnych:

1. Ustawy z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych Dz. U. Nr 112 z 20 lipca 2002 r., poz. 981 – jeśli ich forma prawna, to przedsiębiorstwo państwowe.

2. Ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks Spółek Handlowych Dz. U. Nr 94, poz. 1037.

Z tych podstaw prawnych wynikają zasady zarządzania tymi przedsiębiorstwami. W przypadku spółek prawa handlowego są to kodeksowe organy spółki, tj.: Zgromadzenie Wspólników, Rada Nadzorcza i Zarząd. Natomiast w odniesieniu do przewoźników, którzy są przedsiębiorstwami państwowymi, zasady zarządzania określa ustawa o przedsiębiorstwie państwowym. Są to:

- **Zarządzanie przedsiębiorstwem na zasadzie powołania:** wówczas przedsiębiorstwem zarządza dyrektor, on je reprezentuje na zewnątrz. Działając zgodnie z przepisami prawa, podejmuje decyzje samodzielnie i ponosi za nie odpowiedzialność. Dyrektora przedsiębiorstwa państwowego powołuje rada pracownicza. W nowo powstałym przedsiębiorstwie pierwszego dyrektora powołuje organ założycielski. Dyrektora przedsiębiorstwa powołuje się spośród kandydatów wyłonionych w drodze konkursu.

- **Zarządzanie przedsiębiorstwem na zasadzie kontraktu** - „kontrakt menedżerski”, to umowa o zarząd przedsiębiorstwem. Zarządca (osoba, prawna bądź fizyczna, której powierzono zarząd) zobowiązuje się do profesjonalnego prowadzenia przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia założonych efektów, np. modernizacji przedsiębiorstwa. Działania te podejmuje w imieniu ustanawiającego zarząd - wojewody, jako organu założycielskiego, otrzymując za to stosowne wynagrodzenie [13].

Menedżer podpisując kontrakt, zobowiązuje się przestrzegać zakazu konkurencji. Bardzo często zdarza się, że wynagrodzenie zarządcy składa się z dwóch części: stałej i zmiennej - zależnej od osiągnięcia konkretnego wyniku finansowego przedsiębiorstwa (procentowy udział w zysku przedsiębiorstwa, premia roczna lub premia długookresowa płatna co 3 lata, której wysokość zależy od wyników). W zakresie odpowiedzialności zarządcy obowiązuje zasada winy. Oznacza to, że jeśli menedżer nie dołoży należytej staranności w wykonywaniu swoich obowiązków, będzie musiał zapłacić odszkodowanie w wysokości wyrządzonej przez niego szkody. Możliwe jest ograniczenie w umowie zakresu odpowiedzialności odszkodowawczej menedżera do z góry określonej kwoty. Możliwe jest również zastrzeżenie w umowie kar umownych, które menedżer byłby zobowiązany zapłacić w przypadku niewykonania któregoś z określonych w umowie obowiązków. W grupie kontraktów menedżerskich wyróżnić należy:

- umowę o zarządzanie przedsiębiorstwem państwowym,
- umowę o zarządzanie majątkiem narodowego funduszu inwestycyjnego.

Umowa o zarządzanie przedsiębiorstwem państwowym musi być zawarta na czas oznaczony, nie dłuższy jednak niż 3 lata. Umowa powinna w szczególności określać:

obowiązki zarządcy w zakresie bieżącego zarządzania oraz zmian i usprawnień w przedsiębiorstwie, zasady wynagradzania zarządcy, kryteria oceny efektywności zarządzania, odpowiedzialność za powierzone przedsiębiorstwo. Z chwilą objęcia obowiązków przez zarządcę organy samorządu załogi ulegają rozwiązaniu, a organ założycielski odwołuje dyrektora przedsiębiorstwa. Zarządca przejmuje kompetencje dyrektora przedsiębiorstwa i organów samorządu załogi. Organ założycielski zachowuje prawo do zatwierdzania sprawozdania finansowego, dokonywania podziału na fundusze zysku wygospodarowanego przez przedsiębiorstwo oraz zasady wykorzystywania tych funduszy. Organ założycielski w przedsiębiorstwie zarządzanym przez zarządcę ustanawia radę nadzorczą i powierza jej wykonywanie stałego nadzoru nad działalnością przedsiębiorstwa. Jedną trzecią składu rady nadzorczej wybierają pracownicy przedsiębiorstwa. Zarządca przedsiębiorstwa państwowego nie jest ani pracownikiem tego przedsiębiorstwa, ani też organem przedsiębiorstwa, mimo że przejmuje kompetencje tych organów. Działa jako samodzielny podmiot. Działania zarządcy przedsiębiorstwa państwowego są jego własnym działaniem, mimo że podejmowanym w imieniu przedsiębiorstwa i ze skutkiem dla tego przedsiębiorstwa. Wyrządzenie przez zarządcę przedsiębiorstwa państwowego szkody osobom trzecim przy wykonywaniu obowiązków powoduje ewentualną odpowiedzialność przedsiębiorstwa jak za cudzy czyn. Wina zarządcy przedsiębiorstwa państwowego oraz jego dobra lub zła wola oceniane są jako jego własna wina, a nie wina przedsiębiorstwa państwowego.

- **Zarząd komisaryczny przedsiębiorstwa** - w sytuacji, w której przedsiębiorstwo prowadzi działalność ze stratą, organ założycielski – wojewoda działając w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw finansów publicznych wszczyna postępowanie naprawcze, ustanawiając nad przedsiębiorstwem zarząd komisaryczny. Zarząd komisaryczny ustanawia się na czas oznaczony.

Do kompetencji organu założycielskiego należy wówczas wyznaczenie osoby sprawującej zarząd komisaryczny oraz odwołanie dyrektora. Organy przedsiębiorstwa ulegają rozwiązaniu z mocy prawa, w dniu wprowadzenia zarządu komisarycznego. Osoba sprawująca zarząd komisaryczny przejmuje kompetencje organów przedsiębiorstwa z wyjątkiem: przyjmowania i zatwierdzania sprawozdania finansowego, dokonywania podziału wygospodarowanego zysku przez przedsiębiorstwo na fundusze oraz zasad wykorzystania tych funduszy [14]. Zarządca komisaryczny zobowiązany jest przedstawić organowi założycielskiemu do zatwierdzenia program naprawy przedsiębiorstwa. Zasady sprawowania zarządu komisarycznego określa organ założycielski.

Kiedy program naprawczy przynosi zamierzone efekty, wówczas organ założycielski może uchylić zarząd komisaryczny i zastosować inną formę zarządzania, np. kontrakt menedżerski, jeśli natomiast wykonywanie programu naprawczego nie przynosi efektów, a przedsiębiorstwo notuje straty, to organ założycielski w każdej chwili może uchylić zarząd komisaryczny i zarządzić likwidację przedsiębiorstwa.

- **Zarządzanie przedsiębiorstwem w likwidacji** – w momencie gdy mamy do czynienia z likwidacją przedsiębiorstwa państwowego, przedsiębiorstwem zarządza, likwidator wyznaczony przez organ założycielski. Wszystkie czynności likwidatora są ujęte w zatwierdzonym programie likwidacji. Z jego realizacji likwidator składa sprawozdanie.

W województwie mazowieckim można zaobserwować zmiany w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami samochodowego transportu pasażerskiego. Dokonując analizy zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami komunikacji samochodowej na Mazowszu, należy zwrócić szczególną uwagę na formę organizacyjno-prawną tych przedsiębiorstw. Forma organizacyjno-prawna jest bowiem tym czynnikiem, który decyduje o sposobach zarządzania przedsiębiorstwami i w znacznym stopniu wpływa na ich rozwój [15]. Na Mazowszu zlokalizowanych jest 19 przedsiębiorstw Państwowej Komunikacji Samocho-

dowej. Zmiany form organizacyjno - prawnych w przedsiębiorstwach PKS na Mazowszu wraz z formą zarządzania przedstawione zostały w tablicy 1.

Tablica 1

Forma organizacyjno-prawna wykonywania zadań przewozowych przez przedsiębiorstwa PKS na Mazowszu

Lp.	Nazwa przedsiębiorstwa	Forma zarządzania	Zrealizowana / proponowana forma prawna
1.	PKS Siedlce	Zarząd jako organ spółki prawa handlowego	Skomercjalizowane
2.	PKS Sokołów Podlaski	Zarząd jako organ spółki prawa handlowego	Skomercjalizowane
3.	PKS Mińsk Mazowiecki	Zarząd jako organ spółki prawa handlowego	Skomercjalizowane
4.	PKS Garwolin	Zarząd jako organ spółki prawa handlowego	Skomercjalizowane
5.	PKS Żyrardów	Zarząd jako organ spółki prawa handlowego	Skomercjalizowane
6.	PKS Płock	Zarząd jako organ spółki prawa handlowego	Skomercjalizowane
7.	PKS Ciechanów	Zarząd jako organ spółki prawa handlowego	Skomercjalizowane
8.	PKS Mława	Zarząd jako organ spółki prawa handlowego	Skomercjalizowane
9.	PKS Gostynin	Zarząd komisaryczny	Propozycja – wniesienie do spółki z inwestorem
10.	PKS Radom	Kontrakt menedżerski	Propozycja – wniesienie do spółki z inwestorem
11.	PKS Grójec	Zarząd jako organ spółki prawa handlowego	Leasing pracowniczy z udziałem samorządu terytorialnego
12.	PKS Ostrołęka	Zarządca komisaryczny	Propozycja komercjalizacji
13.	PKS Łosice	Dyrektor	Propozycja komunalizacji lub sprzedaż inwestorowi
14.	PKS Przasnysz	Dyrektor	Wniesienie do spółki z udziałem pracowników
15.	PKS Kozienice	Zarząd jako organ spółki prawa handlowego	Wniesienie do spółki z udziałem inwestora strategicznego
16.	PKS Warszawa	Kontrakt menedżerski	Propozycja - sprzedaż spółce z udziałem pracowników
17.	PKS Nowy Dwór	Dyrektor	Propozycja komercjalizacji
18.	PKS Piaseczno	Dyrektor	Propozycja – wniesienie do spółki z udziałem inwestora strategicznego. Dwukrotne ogłoszenia prywatyzacyjne w latach 1999-2001 nie dały efektu w postaci inwestora
19.	PKS Grodzisk Mazowiecki	Zarząd jako organ spółki prawa handlowego	Leasing majątku spółce pracowniczej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z województwa mazowieckiego

Jak wynika z danych zawartych w tablicy 1, wśród 19 przedsiębiorstw PKS - trzy są przedsiębiorstwami prywatnymi, osiem to jednoosobowe spółki skarbu państwa, a następnych osiem nadal pozostaje przedsiębiorstwami państwowymi. Przedsiębiorstwa PKS w Siedlcach, Sokołowie Podlaskim, Mińsku Mazowieckim, Garwolinie skomercjalizowane zostały przez byłego wojewodę siedleckiego. Następne cztery, czyli w Żyrardowie, Płocku, Ciechanowie i Mławie, to przedsiębiorstwa skomercjalizowane przez Ministra Skarbu Państwa. Przedsiębiorstwami tymi zarządzają prezesi. Oprócz przedsiębiorstw skomercjalizowanych na Mazowszu funkcjonują obecnie trzy prywatne przedsiębiorstwa PKS. Są to: PKS

Grójec, PKS Kozienice, PKS Grodzisk Mazowiecki. Przedsiębiorstwa te działają na zasadach Kodeksu Spółek Handlowych. Natomiast pozostałych osiem to przedsiębiorstwa państwowe, dla których organem założycielskim jest wojewoda mazowiecki. Funkcję zarządczą w PKS w Piasecznie, Nowym Dworze Mazowieckim, Przasnyszu oraz Łolicach spełniają dyrektorzy wymienionych przedsiębiorstw. Natomiast w PKS Gostynin i PKS Ostrołęka wprowadzony został zarząd komisaryczny. W przedsiębiorstwach: PKS w Radomiu oraz PKS Warszawa wprowadzono kontrakt menedżerski, czyli umowę o zarządzanie przedsiębiorstwem.

Zmiany formy organizacyjno-prawnej i sposobu zarządzania dokonywane w przedsiębiorstwach PKS są jednym z podstawowych elementów dostosowania sektora przewozów pasażerskich do zasad funkcjonowania i konkurencji na rynku europejskim. Brak aprobaty dla wdrażania zmian związany jest przede wszystkim z lękiem pracowników przed utratą pracy, brakiem specjalistów od spraw restrukturyzacji i prywatyzacji oraz słabą sytuacją ekonomiczną przedsiębiorstw, które nie dysponują środkami na ten cel. Reasumując, należy stwierdzić, że w procesie dostosowania przedsiębiorstw PKS do zasad rynkowych występuje potrzeba zmian. Potrzeba ta wynika przede wszystkim z warunków zmieniającego się dynamicznie rynku transportowego. Dodatkowym bodźcem do podjęcia tych zmian jest również proces dostosowania się Polski do Unii Europejskiej.

5. WNIOSKI LUB PODSUMOWANIE

Integracja z Unią Europejską niesie dla każdego sektora polskiej gospodarki zarówno szanse, jak i zagrożenia. Polskie przedsiębiorstwa transportowe stają przed wyzwaniem, jakim jest dostosowanie się do zasad panujących na rynkach krajów Unii Europejskiej. Muszą dokonać zmian strukturalnych, w tym między innymi zmian w zarządzaniu, aby móc funkcjonować, rozwijać się oraz konkurować z zachodnimi przedsiębiorstwami. Aby móc sprostać konkurencji z zagranicznymi firmami transportowymi, polskie przedsiębiorstwa transportowe podejmują działania dostosowawcze do zmieniającego się otoczenia.

Zagrożeniem dla polskich przedsiębiorstw przewozowych będą zagraniczne firmy o dobrej kondycji finansowej, z dobrą organizacją zarządzania, lepszym taborem oraz lepszą jakością usług, posiadające klarowne strategie funkcjonowania, których niestety często brak w samochodowym transporcie pasażerskim w Polsce. Budowanie odpowiednich strategii rozwojowych, uwzględniających również zarządzanie, może się przyczynić do osiągnięcia sukcesu. Zarządzanie strategiczne powinno się stać głównym celem stawianym przez przedsiębiorstwa transportowe. Oprócz dobrego zarządzania, należy nieustannie obserwować otoczenie przedsiębiorstwa oraz odpowiednio reagować na jego zmiany, gdyż niedostrzeżenie w porę zagrożeń może spowodować upadek firmy. Należy pamiętać również o wprowadzaniu procesów innowacyjnych, chociaż w tym momencie przedsiębiorstwa nie stają już przed problemem wyboru wdrożenia innowacji, ponieważ warunki, w których obecnie funkcjonują, zmuszają je do podjęcia tego typu działań. Nie bez znaczenia pozostaje umiejętne wykorzystanie instrumentów marketingowych, gdyż ważne jest nie tylko wytworzenie usługi, ale również sprzedanie jej potencjalnemu klientowi. Jako proces dostosowawczy potraktować należy również regionalizację, powodującą przenoszenie kompetencji na niższe szczeble oraz zmiany form własnościowych przedsiębiorstw komunikacji samochodowej. Reasumując, można stwierdzić, że proces zmian zachodzący w przedsiębiorstwach transportowych obejmuje oszacowanie takich czynników, jak wizja, strategia, misja, motywacja do pracy, wydajność. Ważne jest również dobre planowanie, czyli projektowanie właściwych zadań i celów na przyszłość, wdrażanie tych planów oraz ocena wyników wprowadzonych zmian. Nastawienie przedsiębiorstwa na klienta, podniesienie jakości zarządzania i wykonawstwa, restruktu-

ryzacja, zmiana struktury organizacyjnej, redukcja, rozwój, ekspansja wpływają na sukces podmiotu, jak również na rozwój i konkurencyjność otoczenia – regionu, w którym przedsiębiorstwa te funkcjonują.

Literatura

1. Rydzikowski W., Wojewódzka - Król K.: Transport. PWN, Warszawa 2002, s.11.
2. Marszałek S.: Ekonomika, organizacja i zarządzanie w transporcie. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania, Katowice 2002, s. 16.
3. Burnewicz J., Grzywacz W.: Ekonomika transportu. WKiŁ, Warszawa 1989, s.46.
4. Marszałek S.: op.cit. s.22.
5. Penc J.: Strategie zarządzania. PLACET, Warszawa 1994, s.21.
6. Szałucki J.: Przedsiębiorstwa transportowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 30-31.
7. Kozubek P.: Zarządzanie jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa pasażerskiego transportu zbiorowego. Autobusy 1-2 2001, s. 38.
8. Fimińska-Banaszczyk R., Banaszczyk D., Stańda A.: Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie. WSB, Poznań 1997, s.178.
9. Szewczuk A.: Zachowanie przedsiębiorstw transportu samochodowego w konkurencyjnym otoczeniu. ITS, Warszawa 2001, s.54.
10. Szewczuk A.: op.cit. s. 187.
11. Szczodrowski G.: Transformacja gospodarcza a sektor publiczny. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 193-219.
12. Poliński J.: Kierunki i sposoby dostosowania kolejowego transportu pasażerskiego do funkcjonowania w systemach komunikacji regionalnej kraju, Artykuły, temat 8567/25, Warszawa 2000, s. 5.
13. Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych Dz. U. Nr 112 z 20 lipca 2002 r., poz. poz. 981, Art. 45a.
14. Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych Dz. U. Nr 112 z 20 lipca 2002 r., poz. poz. 981, Art. 66.
15. Dyr T., Grad B., Kozubek P.: Analiza finansowa jako instrument oceny dostosowania przedsiębiorstw PKS Województwa Mazowieckiego do reguł gospodarki rynkowej. Zeszyty Naukowe Politechniki Radomskiej 2(16)2002, s.75-76.

Abstract

Accession of Poland to European Union is associated with opportunities and threats. Transport enterprises in Poland have to face the challenge of adjustment their aims to the rules in European markets. The most important threats for transport enterprises in Poland are brought by European companies. They are in good financial state. They have good management, valuable assets, high standard of services and clear strategies which are not typical for transport enterprises in Poland. Building up strategies for development should be the key point in the route to make the success in the market. Apart from good management, there is an environment of enterprise which should be instantly observed so that reactions could be taken on time. There are also innovations which should be taken into consideration in the process of introduction new management in transport.