

Sławomir Jankiewicz

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA SAMORZĄDOWEGO NA PRZYKŁADZIE MPK-ŁÓDŹ SP. Z O.O.

Wprowadzenie

Wielu ekonomistów¹ jest zdania, że argumenty na rzecz publicznej własności zostały znacznie podważone. Jednakże nie jest to słuszne. Najważniejszy argument przeciwników przedsiębiorstw państwowych sprowadza się do kwestii niskiej ich rentowności. Zadać należy sobie pytanie: jaka jest różnica między firmą prywatną a publiczną, która decyduje o wyższej efektywności tej pierwszej grupy firm?

Istota sprowadza się do źle sprawowanego w przedsiębiorstwach publicznych nadzoru właścicielskiego i związanego z tym zarządzania. Jednak nie należy likwidować tego typu jednostek, a raczej doprowadzić do efektywnego (podobnie jak w firmach prywatnych) nadzoru właścicielskiego.

W artykule w sposób syntetyczny zaprezentowano zarządzanie przedsiębiorstwem transportu publicznego będącym własnością miasta Łódź. Celem pracy jest przedstawienie najważniejszych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w latach 2004-2013 oraz zanalizowanie zależności między optymalizacją funkcjonowania organizacji a umiejętnościami i kompetencjami kadry kierowniczej w firmie.

Z uwagi na tajemnice handlowe i dane finansowe podejmowane w firmie działania zaprezentowano na poziomie ogólnym.

¹ M.in. J. Winiecki (np. *Intelektualna odyseja teorii ekonomii w XX wieku. Powrót do porzuconej idei rynków, prywatnej własności i wolności gospodarczej*. „Zeszyty Centrum im. A. Smitha” 1996, nr 28), L. Balcerowicz (m.in. *Państwo w przebudowie*. Żnak, Kraków 1999) czy W. Wilczyński (*Ekonomia i polityka gospodarcza okresu transformacji. Wybór prac z lat 1991-1995*. WSB, Poznań 1996).

1. Podstawowe informacje o przedsiębiorstwie i zarządzaniu w latach 2004-2013

MPK-Łódź Sp. z o.o. świadczy usługi przewozowe w mieście Łodzi oraz, od 1 kwietnia 2012 roku, na liniach podmiejskich do Konstantinowa, Lutomińska, Zgierza i Ozorkowa. Dotyczy to przewozów tramwajowych, jak i autobusowych. Ponadto realizuje inne rodzaje działalności, takie jak:

- naprawa i konserwacja sprzętu tramwajowego,
- roboty związane z budową dróg szynowych,
- wynajem nieruchomości własnych lub dzierżawionych,
- przewozy osób niepełnosprawnych pojazdami specjalistycznymi,
- usługi utrzymania, konserwacji i remontów infrastruktury torowo-sieciowej,
- dystrybucja i kontrola biletów oraz świadczenia w zakresie obsługi pasażerów.

W latach 2004-2010 spółka świadczyła usługi przewozowe na podstawie corocznie podpisywanej umowy z miastem Łódź. Od 28 lutego 2011 roku działalność prowadzona jest na podstawie umowy powierzenia usług w zakresie lokalnego transportu zbiorowego na warunkach wyznaczonych Rozporządzeniem 1370/2007 Unii Europejskiej².

Realizowana praca przewozowa ulegała systematycznemu zmniejszaniu z ponad 68 mln wozokilometrów (wzkm) w 2004 roku do ok. 53 mln wzkm w latach 2010-2013. Zadania przewozowe realizowane były taborem w liczbie ok. 480 szt. tramwajów i prawie 400 szt. autobusów.

Średni wiek autobusów ulegał zmniejszeniu z ok. 9 lat w 2004 roku do ok. 7 lat w 2013 roku. Zdecydowanie gorzej wyglądał średni wiek tramwajów, który wynosił prawie 28 lat. Jednakże należy zaznaczyć, że znaczna część taboru była po kapitalnym remoncie lub modernizacji, co pozwoliło przywrócić sprawność eksploatacyjną.

Komunikacja tramwajowa obejmowała 17 linii o długości prawie 240 km, natomiast autobusowa – 59 linii o długości ponad 900 km.

W MPK-Łódź Sp. z o.o. funkcjonuje kilka związków zawodowych i obowiązuje zakładowy układ zbiorowy pracy (ZUZP).

Wartość kapitału podstawowego kształtuje się na poziomie prawie 217 mln zł, przy czym właścicielem 100% kapitału jest Gmina Miasto Łódź, a bilans zamyka się sumą aktywów i pasywów w kwocie ok. 600 mln zł.

² Na temat problemów funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach powierzenia zob. np. S. Jankiewicz: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa transportu zbiorowego w warunkach umowy powierzenia – podstawowe problemy*. W: *Zarządzanie finansami. Finanse publiczne. Instrumenty rynku finansowego*. Red. D. Zarzecki. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 766, s. 69-78.

W 2001 roku władze miasta nakazały zarządowi MPK-Łódź Sp. z o.o. rozpoczęcie restrukturyzacji. Jednak do 2003 roku nie podjęto żadnych działań. Tłumaczono to przede wszystkim:

- brakiem zbędnego majątku, którego firma może się pozbyć,
- niezbędnością posiadanego personelu i niemożnością outsourcingu zadań z uwagi na znaczenie realizowanych zadań,
- brakiem zgody związków zawodowych na zmniejszenie zatrudnienia.

Stwierdzić można, że są to typowe tłumaczenia zarządów wielu spółek komunalnych dotyczące braku postępów w restrukturyzacji czy niskiej ich rentowności. Czasami dochodzi do tego obwinianie otoczenia firmy.

We wrześniu 2003 roku dokonano zmiany prezesa zarządu. Nowym prezesem została osoba o kompetencjach potrzebnych do przeprowadzenia procesu restrukturyzacji i mająca wizję działania firmy w nowej rzeczywistości. Przygotowała ona plan, na który składały się:

- efektywniejsze wykorzystanie personelu i zmniejszenie zatrudnienia,
- optymalizacja majątku firmy,
- dywersyfikacja działalności.

Zaproponowane działania miały przyczynić się do długookresowej optymalizacji kosztów, jednak nie powodując zmniejszenia potencjału przedsiębiorstwa.

Proces systematycznego dążenia do optymalizacji kosztów trwał do roku 2009, w którym to prezes zarządu (czyli osoba będąca głównym inicjatorem restrukturyzacji) odszedł z firmy. W 2010 roku MPK działało pod kierownictwem, które ma doświadczenie w przedsiębiorstwie komunikacyjnym, jednak nie ma umiejętności i kompetencji w zarządzaniu dużym podmiotem gospodarczym. Okres ten można scharakteryzować jako dryfowanie firmy bez wyraźnej strategii³. Następuje odejście od najbardziej trudnych do realizacji wskaźników w budżetach poszczególnych komórek.

Rok 2011 i początek 2012 roku (działanie nowego zarządu) charakteryzuje zarządzanie przez cele. Określano oczekiwane efekty w danym okresie oraz niezbędne do ich osiągnięcia zasoby⁴. Nie skupiano się na jednorazowej inicjatywie zmierzającej do redukcji kosztów, a raczej na efektywnym zarządzaniu w celu uzyskania trwałego obniżenia kosztów. Wprowadzono również zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa, co zoptymalizowało zapotrzebowanie na kapitał obrotowy i wpłynęło pozytywnie na koszty finansowe⁵.

³ Firma nie była więc w stanie wykorzystać szans rynkowych do realizacji swoich celów (zob. P. Drucker: *Zarządzanie w XXI w.* MUZA, Warszawa 2000, s. 43).

⁴ Zgodnie z założeniami P. Druckera (zob. P. Drucker: *Op. cit.*, s. 37-40).

⁵ Zob. M. Sierpińska, D. Wędzki: *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*. WN PWN, Warszawa 2002, s. 91-108 i 220-244.

W styczniu 2012 roku Prezydent Miasta zobowiązuje radę nadzorczą do powołania do zarządu osób, które nie mają doświadczenia w kierowaniu dużymi firmami ani wiedzy o funkcjonowaniu spółki komunikacyjnej, ale do których ma zaufanie (jak stwierdziła w wywiadzie prasowym)⁶. W tym okresie cele ekonomiczne zostały odsunięte na drugi plan, najważniejsze były cele polityczne. Dlatego m.in. w trakcie referendum o odwołanie Pani Prezydent pracownicy MPK dostają podwyżkę wynagrodzenia z uzasadnieniem dla strony społecznej, by nie „przyłączali się do referendum” lub dodatkową premię na święta mimo niezrealizowanych celów, by „pozytywnie oceniali działalność Miasta”. Ponadto braki w kompetencjach skutkują wprowadzaniem ciągłych zmian organizacyjnych, które negatywnie wpływają na organizację.

2. Optymalizacja zatrudnienia w MPK-Łódź Sp. z o.o.

Restrukturyzację pracowniczą w przedsiębiorstwie rozpoczęto od zmian organizacyjnych w 2004 roku. Powołano dział kontrolingu, którego zadaniem było opracowanie i wdrożenie koncepcji budżetowania w firmie oraz dokonanie wyboru wskaźników i określenie dla nich norm, które pozwolą analizować najważniejsze obszary.

Podstawowym celem w zakresie obszaru personalnego był wzrost wydajności pracy i związane z tym zmniejszenie zatrudnienia. Za podstawę do oceny przyjęto:

- wskaźniki wydajności zatrudnionych ogółem i kierujących pojazdami,
- wskaźniki wykorzystania czasu pracy:
 - w godzinach normalnych i nadliczbowych,
 - efektywnego wykorzystania czasu pracy,
 - absencji chorobowej,
- normy pracochłonności.

Uzupełnienie stanowiły wskaźniki jakościowe dotyczące wykonywanych usług i poziomu obsługi klienta, tj. wskaźniki:

- jakości (punktualności) realizacji rozkładów jazdy,
- jakości wyposażenia miejsc przystankowych,
- zadowolenia klientów z usługi.

Ponadto dokonano analizy zasobów ludzkich. Obejmowała ona wszystkich pracowników z opisem kwalifikacji, umiejętności oraz doświadczenia zawodowego i potencjału do dalszego rozwoju. Wynikiem analizy było określenie możliwości i szans wykorzystania pracowników oraz ich mocnych i słabych stron. Na tej podstawie oraz na podstawie wskaźników wytypowano osoby, które są zbęd-

⁶ Osoby te pełniły ważne funkcje w kampanii wyborczej Prezydent Miasta.

ne w MPK. Dokonano również oceny, jakie procesy mogą być obsługiwane przez podmioty zewnętrzne bez szkody dla jakości usługi i po niższych kosztach, niż je realizuje spółka⁷, a w konsekwencji, ilu pracowników będzie można zwolnić.

W pierwszej kolejności przesunięto pracowników, których wytypowano do zwolnienia, do zadań, które miały być outsourcingowane. Przesunięcia personelu spotkały się z oporem związków zawodowych, które ostatecznie jednak wyraziły zgodę na zmiany.

Drugim krokiem (trwającym kilka miesięcy) było uzgodnienie ze stroną społeczną zasad, jakie będą obowiązywać przy outsourcingu zadań. Najważniejsze zobowiązanie dotyczyło zatrudnienia przez firmę zewnętrzną mającą realizować usługę pracowników MPK, którzy wykonywali to zadanie, i zagwarantowania im pracy przez rok. W ten sposób firmy zewnętrzne przejęły ochronę mienia, sprzątanie pojazdów i w części naprawy autobusów.

Z uwagi na sezonowość przewozów w transporcie miejskim oraz wymogi prawne regulujące maksymalną liczbę godzin pracy kierowców i motorniczych zarządzanie pracownikami obsługującymi pojazdy jest trudne. Do 2003 roku strategia polegała na utrzymywaniu zwiększonego stanu osobowego (efektem tego było niewykorzystanie w pełni pracowników w okresach zmniejszonego ruchu) i korzystaniu z nadgodzin (w okresach wzmożonego ruchu). W 2004 roku zlikwidowano ten problem dzięki podpisaniu umowy z agencją pracy czasowej, której pracownicy przejęli część zadań przewozowych. Koncepcję outsourcingu pracowniczego zrealizowano, pomagając jednemu ze związków zawodowych działających w spółce utworzyć takie przedsiębiorstwo i podpisując z nim umowę na świadczenie usług wynajmu pracowników. Dzięki temu związek zawodowy uzyskał dodatkowe środki na swoją działalność, a MPK obniżenie kosztów. Udało się również częściowo zredukować dodatkowe świadczenia pracownicze wynikające z ZUZP (m.in. zlikwidowano dodatki stażowe).

Zrealizowanie zaprezentowanych powyżej najważniejszych działań pozwoliło na zmniejszenie zatrudnienia, zmniejszenie oporu związków zawodowych oraz umożliwiło kontrolę i systematyczną poprawę wykorzystania czasu pracy.

Jedynym problemem, z jakim sobie nie poradzono (cel, który nie został zrealizowany), był wysoki poziom absencji chorobowej wśród motorniczych. Mimo wielu działań (m.in. przeprowadzania rozmów kierowników z tymi pracownikami, którzy korzystają głównie z częstych krótkoterminowych zwolnień lekarskich, ogłaszania konkursów na najlepszego motorniczego, skutkujących nagrodami pieniężnymi) nie udało się w latach 2004-2009 zmniejszyć skali tego zjawiska.

⁷ Zob. *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*. Red. A. Szymaniak. Deloitte, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 155-310.

W 2010 roku wskaźniki przestają obowiązywać i systematycznie zaczyna wzrastać zatrudnienie⁸.

Od 2011 do kwietnia 2012 ponownie przywrócone zostaje budżetowanie i wprowadzony proces zarządzania przez cele⁹. Rozpoczęto wbudowywanie dyscypliny kosztowej w kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa i tworzenie właściwych relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami, których celem była nie tylko poprawa wydajności pracy. Dlatego zmieniono m.in. zasady podwyższania wynagrodzeń w firmie. Powiązано wynagrodzenie z oceną pracownika, jego odpowiedzialnością za zaangażowanie i wyniki pracy. Zamiast dotychczasowego wzrostu płacy zasadniczej wzrastała premia zadaniowa. Pracownik uzyskiwał więc większe wynagrodzenie w przypadku, gdy m.in. zrealizowane były zakładane cele.

Opracowano również program zmniejszenia liczby pracowników (w pierwszym etapie o 67 osób), który otrzymał zgodę związków zawodowych. Nie został on jednak wprowadzony ze względu na zmiany w zarządzie.

Od kwietnia 2012 roku zarządzanie personelem pracowniczym jest chaotyczne. Przykładowo:

- zmieniono status pracy kontrolerów biletów, którzy dotychczas pracowali na umowę zlecenie, na pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, by następnie próbować ponownie zmienić im stosunek pracy na zlecenie,
- wprowadzono ochronę budynków przez własnych pracowników (w tym celu należało m.in. stworzyć regulamin, kupić umundurowanie) i zrezygnowano z outsourcingu, by po roku powrócić do wynajmowania tej usługi od firmy zewnętrznej.

Efektom takich działań było dublowanie struktur wewnętrznych przez podmioty zewnętrzne lub tworzenie dziwnego podziału, przy którym część zadania realizowana była własnymi siłami, a część outsourcingowana (np. nie zwolniono osób zatrudnionych na stanowisku portiera, zachowując część obiektów pod dozorem pracowników spółki)¹⁰.

Brak było zgody zarządu na zwolnienia pracownicze. Z tego też powodu zostały odrzucone propozycje firm zewnętrznych, które chciały zoptymalizować zatrudnienie i pomóc w przeprowadzeniu tego procesu w MPK. Przy czym, co należy podkreślić, wynagrodzenie miało być uzależnione od wprowadzonych efektów końcowych (tzw. *success fee*)¹¹. Doprowadzono również do znacznego

⁸ Brak jest podejścia perspektywicznego w zarządzaniu (zob. J. Penc: *Decyzje w zarządzaniu*. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, s. 48-57).

⁹ Zgodnie z koncepcją opisaną przez H. Warnecka (H. Warnecke: *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*. WN PWN, Warszawa 1999, s. 128-155).

¹⁰ Zabrakło w tym przypadku systemowego podejścia do zarządzania (zob. np. J. Penc: *Op. cit.*, s. 18-47).

¹¹ Ciekawe jest uzasadnienie prezesa zarządu takiej decyzji. Stwierdził bowiem, że w regionie jest zbyt duże bezrobocie i nie należy go jeszcze zwiększać.

ograniczenia pracy na umowę zlecenie kierowców i motorniczych. Zlikwidowano zależność między wydajnością i jakością pracy a wynagrodzeniem. Rozluźniono dyscyplinę pracy, zgadzając się na przywracanie do pracy osób, które naruszyły obowiązki służbowe.

Zaprezentowane syntetycznie powyżej działania w zakresie zarządzania personelem w MPK-Łódź spowodowały, że przeciętne zatrudnienie ogółem:

- w latach 2003-2008 zmniejszyło się z 3755 etatów do 2801 (łącznie o 954 etaty),
- w latach 2009-2012 wzrosło z 2845 etatów do 3022 (tj. o 177 etatów),
- w 2013 roku przyrosło o 128, tj. do poziomu 3150 etatów.

Spadek zatrudnienia, a następnie wzrost dotyczył zarówno pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych, jak i robotniczych.

3. Restrukturyzacja majątkowa i działania na rzecz zwiększenia przychodów w spółce

Łącznie z restrukturyzacją pracowniczą rozpoczęto opracowywanie i wdrażanie zmian w innych obszarach firmy¹². W latach 2004-2009 oraz od początku 2011 roku do kwietnia 2012 roku ważnymi czynnikami, gwarantującymi powodzenie optymalizacji kosztów, były przede wszystkim:

- kontrola zakresu zakupów i obowiązek bezwzględnego przestrzegania przez kierowników dyscypliny budżetowej w ramach przyznanych środków oraz jednoznaczne ustalenie odpowiedzialności za realizację budżetu,
- wprowadzenie wskaźników m.in. zużycia:
 - materiałów pędnych na 1 autobus w ruchu oraz na wozokilometr,
 - energii trakcyjnej na 1 tramwaj w ruchu oraz na wozokilometr,
 - ogumienia na 1 autobus w ruchu oraz na wozokilometr,
 - części zamiennych na 1 pojazd w ruchu oraz na wozokilometr,
 - energii pozatrakcyjnej,
 - kosztów usług telekomunikacyjnych,
 - pozostałych materiałów (materiały biurowe itp.).

W celu zapewnienia odpowiedniej jakości oferowanej usługi jako przeciwwagę do prowadzonej minimalizacji kosztów wprowadzono w budżetach dodatkowe wskaźniki, tj.: dopuszczalnego poziomu straty na wozokilometr, awaryjności eksploatacyjnej pojazdów, wykorzystania taboru, minimalnego poziomu kursów punktualnych, czasu likwidacji awarii czy awaryjności infrastruktury torowo-sieciowej.

¹² Poprzedzone były one analizą kosztów w Spółce przy uwzględnieniu ich znaczenia (zob. *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Ujęcie sytuacyjne*. Red. M. Hamrol. AE w Poznaniu, Poznań 2007, s. 67-95).

W ramach optymalizacji w latach 2004-2009 oraz od początku 2011 roku do kwietnia 2012 roku podjęto również działania na rzecz zwiększenia przychodów. Dokonano analizy kluczowych czynników sukcesu i potencjału strategicznego przedsiębiorstwa¹³, które wyznaczyły kierunki rozwoju działalności dodatkowej.

Stworzono system pozwalający na sprzedaż powierzchni reklamowych na pojazdach, przystankach i budynkach firmy. Dzięki podpisaniu umów z domami medialnymi udało się uzyskać dochody z reklam (w wysokości kilku milionów złotych rocznie) oraz obniżyć koszty obsługi przystanków (agencje wynajmujące powierzchnie reklamowe na wiatach przystankowych płaciły również za ich konserwację oraz sprzątanie). W ramach celów budżetowych systematycznie zwiększono kwoty uzyskiwane z działalności reklamowej oraz wydłużano średni okres wynajmu powierzchni reklamowej.

Przeprowadzono analizę majątku w kontekście potrzeb bieżącego funkcjonowania i rozwoju spółki. Z badań wynikało, że można sprzedać (co też uczyniono) jedną z zajezdni tramwajowych, która była położona w centrum miasta. Budynki jej były całkowicie zdekapitalizowane i w celu dalszej eksploatacji wymagały kapitalnego remontu. Konserwator zabytków doprowadził również do wpisania ich do rejestru zabytków, co dodatkowo podwyższyłoby koszty remontu. Pojazdy przeniesiono do pozostałych dwóch zajezdni tramwajowych. Uzyskane ze sprzedaży środki pozwoliły zwiększyć inwestycje w pozostały w firmie majątek. Ponadto spowodowało to długookresowe obniżenie kosztów stałych, m.in. z uwagi na zmniejszenie podatku i ubezpieczenia od nieruchomości, ochrony budynków oraz zużycia energii elektrycznej.

Z pozostałych nieruchomości wydzielono niepotrzebne grunty i budynki, które następnie sprzedano. Nieruchomości, które nie były w pełni wykorzystane, ale w przyszłości mogą być potrzebne do prowadzenia działalności gospodarczej, wdzierżawiono.

Wykorzystując unikatowe kompetencje oraz koniunkturę na rynku, rozpoczęto świadczenie dla podmiotów zewnętrznych usług dotyczących układania oraz remontów torów i sieci oraz remontów i modernizacji tramwajów. Świadczone je dla przedsiębiorstw komunikacyjnych na terenie całego kraju, wygrywając przetargi. Pozwoliło to zwiększyć przychody od kilkunastu do kilkudziesięciu milionów złotych rocznie.

MPK-Łódź Spółka z o.o. zrealizowało także nowe przedsięwzięcia inwestycyjne związane z zakupem:

- dwóch autokarów turystycznych, które generowały przychody z obsługiwanego regularnej linii autobusowej na trasie Łódź-Warszawa,

¹³ Zgodnie z zasadami teoretycznymi (zob. G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2003, s. 161-201).

- trzech przedsiębiorstw transportu samochodowego (tzw. PKS-ów), co pozwoliło zwiększyć przychody z nowej działalności oraz zmniejszyć koszty zakupów paliwa i innych materiałów dzięki stworzeniu grupy zakupowej.

W 2010 roku i od maja 2012 roku dominowało podejście, że spółka powinna skupić się na działalności podstawowej, jaką jest świadczenie usług transportu miejskiego. Dlatego znacznie ograniczono pozostałą działalność i dodatkowe dochody.

Podsumowanie

Wiele przedsiębiorstw samorządowych charakteryzuje relatywnie wysoki poziom kosztów i niska rentowność. Przyjmuje się, że jest to wynikiem sytuacji rynkowej oraz uwarunkowań wewnętrznych. W rzeczywistości problemem jest kadra kierownicza, która nie posiada odpowiednich kwalifikacji i kompetencji do przeprowadzenia zmian.

Działania podejmowane w latach 2004-2013 przez zarząd MPK-Łódź Sp. z o.o. pokazują, że ma ona duże znaczenie dla prowadzonego procesu uzdrawiania przedsiębiorstwa. W dwóch okresach (lata 2004-2009 i 2011-kwiecień 2012) nastąpiło systematyczne zwiększanie efektywności działania. Ocenia się, że przygotowany i realizowany kompleksowo¹⁴ proces restrukturyzacji pozwolił miastu Łódź zaoszczędzić w latach 2004-2012 od 250 do 350 mln zł. Odciażyło to budżet miasta (który charakteryzuje coraz większy deficyt) bez pogorszenia jakości usługi.

W roku 2010 oraz od maja 2012 roku przedsiębiorstwo odnotowuje relatywnie wysoki wzrost kosztów, będący następstwem podejmowania błędnych i często zmienianych decyzji kadry kierowniczej¹⁵. Z punktu widzenia ekonomicznego takie działanie wpływało negatywnie zarówno na MPK, jak i finanse miasta Łodzi. Podobne relacje między zarządzaniem a optymalizacją kosztów obserwowano w innych przedsiębiorstwach komunikacji miejskiej.

Dokonując symbolicznego uogólnienia, zgodnie z pojęciem T. Kuhna¹⁶ można stwierdzić, że zmiana sposobu nadzoru właścicielskiego i zatrudnianie kadry zarządzającej o odpowiednich umiejętnościach i kompetencjach może

¹⁴ Zgodnie z pojęciem zaprezentowanym przez W. Tłuchowskiego (zob. A. Dowżycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski: *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*. AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 46-47).

¹⁵ Potwierdza to znaczenie wiedzy teoretycznej dla prawidłowego procesu zarządzania, na którą zwrócił uwagę już dawno m.in. R. Griffin (R. Griffin: *Management*. Houghton Mifflin Company, Boston 2005).

¹⁶ T. Kuhn: *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*. PIW, Warszawa 1985, s. 411 i nast. oraz L. Krzyżanowski: *O podstawach kierowania organizacjami inaczej. Paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*. WN PWN, Warszawa 1999, s. 59-60.

przyczynić się do zwiększenia rentowności spółki komunalnej. Pozwala to, gdy takie przedsiębiorstwo realizuje zadania własne jednostki samorządu terytorialnego, na znaczne zmniejszenie wydatków w budżecie miasta. Konieczna jest więc zmiana w podejściu władz samorządowych do organów nadzoru i kadry menedżerskiej spółek komunalnych.

Literatura

- Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Ujęcie sytuacyjne.* Red. M. Hamrol. AE w Poznaniu, Poznań 2007.
- Balcerowicz L.: *Państwo w przebudowie.* Znak, Kraków 1999.
- Dowżycki A., Sobolewski H., Tłuchowski W.: *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa.* AE w Poznaniu, Poznań 2004.
- Drucker P.: *Zarządzanie w XXI w.* MUZA, Warszawa 2000.
- Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa.* PWE, Warszawa 2003.
- Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers.* Red. A. Szymaniak. Deloitte, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Griffin R.: *Management.* Houghton Mifflin Company, Boston 2005.
- Jankiewicz S.: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa transportu zbiorowego w warunkach umowy powierzenia – podstawowe problemy.* W: *Zarządzanie finansami. Finanse publiczne. Instrumenty rynku finansowego.* Red. D. Zarzecki. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 766.
- Krzyżanowski L.: *O podstawach kierowania organizacjami inaczej. Paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy.* WN PWN, Warszawa 1999.
- Kuhn T.: *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych.* PIW, Warszawa 1985.
- Penc J.: *Decyzje w zarządzaniu.* Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
- Sierpińska M., Wędzki D.: *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie.* WN PWN, Warszawa 2002.
- Warnecke H.: *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne.* WN PWN, Warszawa 1999.
- Wilczyński W.: *Ekonomia i polityka gospodarcza okresu transformacji. Wybór prac z lat 1991-1995.* WSB, Poznań 1996.
- Winięcki J.: *Intelektualna odyseja teorii ekonomii w XX wieku. Powrót do porzuconej idei rynków, prywatnej własności i wolności gospodarczej.* „Zeszyty Centrum im. A. Smitha” 1996, nr 28.

**RESTRUCTURING OF ENTERPRISE LOCAL GOVERNMENT
ON THE EXAMPLE OF MPK-ŁÓDŹ SP. Z O.O**

Summary

The article presents the process of managing the MPK-Łódź Sp. z o.o. in the years 2004-2013 and synthetically analyzes the impact of management decisions on the effects actions of the firm. Conclusions of the research show that in the municipal company possible is process of restructuring, and the effectiveness of its actions is similar to private enterprise. It requires only employment of management personnel with the appropriate skills and competence. For this type of companies disappoints owner supervision, which is the biggest barrier to their development.