

ZNACZENIE KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W ZARZĄDZANIU REGIONALNYM TRANSPORTEM ZBIOROWYM

Dominującą częścią wartości niematerialnej każdego przedsiębiorstwa jest kapitał intelektualny. Uznaje się powszechnie, że ta część wartości jest atutem pozwalającym na ciągłe doskonalenie zarządzania, oferowania nowych produktów i dalszego wzrostu wartości materialnej przedsiębiorstwa. Ponieważ takie podejście do zarządzania i wprowadzania zmian w transporcie zbiorowym, szczególnie regionalnym jeszcze nie jest szeroko rozważane, dlatego w artykule podjęto próbę pokazania wpływu kapitału intelektualnego na zarządzanie transportem zbiorowym i doskonalenie wartości usługi dla pasażera.

Wprowadzenie

W praktyce działalności transportowej występuje powszechne przekonanie, że przewoźnik dysponując nowoczesnymi środkami przewozowymi i zapleczem obsługo-wo-naprawczym, posiada potencjał do realizowania usług przewozowych o wysokiej wartości dla pasażera. Drugim elementem potencjału przewoźnika są atuty w postaci kapitału, zysku i płynności finansowej. Majątek rzeczowy i finansowy wyraża wypracowaną w przeszłości wartość materialną przewoźnika dającą podstawy do sprawnego konkurencyjnego prowadzenia ekspansji rozwojowej.

W przypadku kilkuletniego spadku wartości majątku ruchomego i kondycji ekonomicznej przewoźnik może stracić zdolność do realizacji zadowalającego poziomu jakości usług i w końcowym rezultacie przestać działać na rynku przewozowym (brak płynności, brak taboru zdolnego do jazdy lub jest, ale niesprawny i nie można go naprawić, bo nie ma pieniędzy na części zamienne itp.).

We współczesnej ekonomii, poza wartością materialną przedsiębiorstwa, do oceny potencjału zdolnego generować produkty o coraz to wyższej wartości dla klienta (wartości dodanej) należy brać pod uwagę niematerialną część składową wartości przedsiębiorstwa, a w naszym przypadku przewoźnika. Dominującą częścią wartości niematerialnej

każdego przedsiębiorstwa jest *kapitał intelektualny*². Uznaje się powszechnie, że ta część wartości jest atutem pozwalającym na ciągłe doskonalenie zarządzania, oferowania nowych produktów i dalszego wzrostu wartości materialnej przedsiębiorstwa. Ponieważ takie podejście do zarządzania i wprowadzania zmian w komunikacji zbiorowej jeszcze nie jest szeroko rozważane, dlatego w poniższym artykule podejmuję próbę pokazania wpływu kapitału intelektualnego na zarządzanie transportem zbiorowym i doskonalenie wartości usługi dla pasażera.

Podmiotem rozważań będzie publiczny transport zbiorowy, którego działania na wydzielonym terytorium podlegają „organizatorowi”³. To głównie jego będą dotyczyć rozważania, gdyż nie posiada on majątku rzeczowego do prowadzenia działalności przewozowej. Działalność organizatora opiera się na potencjale niematerialnych wartości, jakim jest kapitał intelektualny. Uznaję, że jest to aktualne podejście w kontekście nowej ustawy o transporcie zbiorowym.

Struktura kapitału intelektualnego jako elementu wartości niematerialnej organizacji przedsiębiorstwa

Zbiór kategorii zaliczanych do niematerialnej wartości przedsiębiorstwa w rozważaniach teoretycznych jest bardzo zróżnicowany co do struktury i nazewnictwa. Kategorie materialne zostały ustalone w nauce ekonomii przed ponad 200 laty w sposób jednoznaczny, jak np.: zysk, koszt stały, kapitał własny, obcy, majątek trwały, majątek obrotowy itp.

W przypadku kategorii niematerialnych takiej jednoznaczności nie ma, chociaż niektóre pojęcia zostały już przyjęte w słownictwie codziennym, jak np.: kapitał ludzki, kapitał intelektualny, kapitał społeczny, kultura organizacyjna. W praktyce badawczej znana firma PricewaterhouseCoopers (PWC) posługuje się w raporcie oceny potencjalnych możliwości rozwojowych jedenastu polskich miast siedmioma rodzajami kapitałów, w tym: kapitału wizerunku i kultury, jakości życia i instytucjonalno-demokratycz-

¹ Prof. dr hab., Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, wojciech.bakowski@wzieu.pl

² Szerokie omówienie kategorii wartości niematerialnych prezentują J.Low, P.C. Kalfut w: *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004. Autorzy wyodrębniają piętnaście kategorii, jako elementów wartości niematerialnej przedsiębiorstwa.

³ Patrz: Ustawa z 16 grudnia 2010 o publicznym transporcie zbiorowym.

nego. W przeszłości nie uznawano tych kategorii za kapitał, ponieważ nie należały one do wartości materialnej.

W naszym przypadku wykorzystamy do oceny niematerialnej wartości jedynie kategorie kapitału intelektualnego. Wartości niematerialne składają się z wielu elementów, a jednym z nich jest zawsze kapitał intelektualny⁴. Kategoria ta jest szeroko wykorzystywana nie tylko w rozważaniach teoretycznych, ale i w praktyce. Natomiast struktura tego kapitału w naukowych opracowaniach jest zróżnicowana. Różnice dotyczą klasyfikacji, nazewnictwa, rodzajów, z jakich się składa kapitał intelektualny i co zawiera w swojej treści⁵. Kapitał intelektualny obejmuje zasoby i przepływy wiedzy dostępne dla przedsiębiorstwa oraz relacje, jakie zachodzą z otoczeniem, głównie z klientami i partnerami. Według wybitnych autoritetów zajmujących się kapitałem ludzkim, A. Baron i M. Armstronga⁶, wyróżnia się trzy formy, rodzaje, kapitału składające się na kapitał intelektualny:

- kapitał ludzki – wiedza, umiejętności, potencjał do rozwoju i wprowadzanie innowacji, wykazywane przez ludzi pracujących w firmie;
- kapitał społeczny – struktury, sieci kontaktów międzyludzkich i procedury pozwalające pracownikom zdobywać i rozwijać kapitał intelektualny jako przepływy wiedzy nabywanej w wyniku relacji wewnętrznych i zewnętrznych;
- kapitał organizacyjny – zinstytucjonalizowana wiedza, będąca własnością organizacji, przechowywana w bazach danych, instrukcjach obsługi itd.

W każdym rodzaju kapitału intelektualnego występuje inny zasób wiedzy, która wyznacza jego wartość. Całość zatem obejmuje zagadnienia związane z procesami pozyskania i tworzenia wiedzy, umiejętnego jej wykorzystania w relacjach z klientami i partnerami oraz zjednanie, zachowania i rozwijania wiedzy w organizacji.

Zadania kapitału intelektualnego w działalności organizatora przewozów

System zarządzania transportem zbiorowym w regionie ma mieć dwuszczeblową strukturę organizacyjną. Na szczeblu samorządowym „organizator” będzie pełnił funkcje zarządzania, a wykonawcami operacyjnej działalności przewozowej będą operatorzy – przewoźnicy. Ten rodzaj rozwiązania organizacyjno-prawnego stanie się powszechny dla układu regionalnego (województwo–starostwo–związek komunikacyjny gmin lub starostw). W całym układzie samorządowym zarówno organizator, jak i operator(rzy) mogą stanowić własność komunalną albo należeć do inwestorów prywatnych.

Na stronę własnościową zwracam uwagę dlatego, że pomimo równych obowiązków wynikających z realizowanych funkcji zarządzania regionalnym transportem organizator będący w strukturze władzy samorządowej ma inne cele strategiczne niż organizator będący samodzielną jednostką poza strukturą władzy samorządowej.

Zarządzanie transportem zbiorowym w regionie wymagać będzie od organizatora znacznego potencjału wiedzy nie tylko z dziedziny zarządzania, ale także ekonomiki transportu pasażerskiego i zastosowań informatyki. Z punktu widzenia ekonomicznego potencjał gospodarczy organizatora wyznaczają wartości niematerialne. Poza wyposażeniem biurowym i dostępem do systemu informatycznego zdolność organizatora do sprawnego działania (racjonalnego planowania przewozów i skutecznego realizowania planu) zależeć będzie od potencjału kapitału intelektualnego.

Władze samorządowe stają przed poważnym wyzwaniem, jakim jest „powołanie komórki – zarządu” składającej się z zespołu ludzkiego, który powinien dysponować odpowiednim poziomem – potencjałem (nie wielkością, gdyż nie ma jednoznacznych miar) kapitału intelektualnego. Przed organizatorem staną do wykonania następujące zadania:

- zidentyfikowanie istniejącego stanu pasażerskich przewozów zbiorowych w regionie;
- ustalenie zasad koordynacji z ościennymi organizatorami przewozów i organizatorami wyższego szczebla;
- zaprojektowanie systemu przewozów w wymiarze ilościowym i finansowym pozwalającym zaferować pasażerowi produkty o wysokiej wartości;
- ustalenie zadań przewozowych na poszczególne linie – produkty i standardów, jakie muszą spełniać i wykonać operatorzy;
- wyłonienie operatorów drogą przetargów;
- realizowanie procesów pomocniczych, jak np.: modyfikowanie taryf, cenników, sprzedaż biletów;
- sprawiedliwe rozliczanie poniesionych nakładów finansowych ze współpracującymi samorządami;
- zapewnienie funkcjonowania systemu informacji dla pasażera;
- monitorowanie – kontrolowanie funkcjonowania przewozów zgodnie ze standardami, korekty, sankcje dla nierzetelnych operatorów;
- wprowadzanie zmian w zadaniach przewozowych i stosownie do zaistniałych okolicznościach;
- strategiczne doskonalenie przewozów na najbliższe lata.

Zaprezentowany zbiór poszczególnych zadań nie koniecznie musi być realizowany przez pracowników organizatora, wiele procesów cząstkowych może zostać wykonywanych na zasadzie outsourcingu (np.: prowadzenie działań kontrolnych, sprzedaż biletów, obsługa biletomatów, badanie opinii pasażerów o systemie przewozów, jakości funkcjonowania systemu), jednak odpowiedzialność za ich jakość wykonania ponosi organizator przewozów. Poza zadaniami władze samorządowe powinny ustalić wielkość środków

⁴ Ten rodzaj kapitału i wiele innych czynników ze sfery niematerialnej w odniesieniu do regionalnych przewozów pasażerskich omawia T. Dyr w: *Czynniki rozwoju rynku regionalnych przewozów pasażerskich*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej 2009.

⁵ Klasyfikację niematerialnych źródeł tworzenia wartości przez wielu naukowców przedstawia G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 42 i następne.

⁶ Angela Baron, Michael Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s.18.

finansowych, jakie są w stanie wydać na wewnętrzną działalność organizatora. Należy zawsze pamiętać, że zespoły pracownicze powołuje się do wykonania zadań, a nie na odwrót. Ta zasada nie jest przestrzegana w praktyce działalności komunikacji miejskiej.

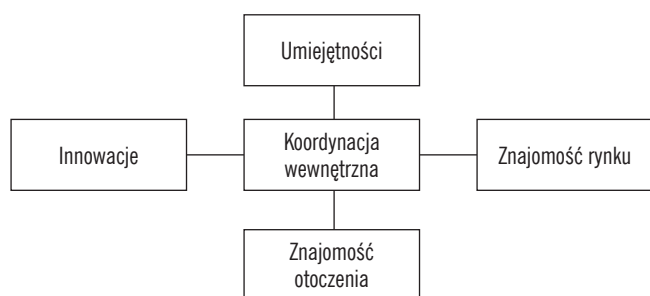
Rola kapitału ludzkiego w strukturze systemu regionalnego transportu zbiorowego

Fundamentem wartości niematerialnej jest kapitał ludzki, ponieważ w nim tkwią istotne cechy, które wyrażają możliwości:

- odkrywania nowych produktów mogących w sposób istotny zaspakajać potrzeby klientów,
- projektowania korzystnych zmian w systemie,
- obniżania kosztów.

Zespół ludzi zarządzający publicznym transportem w regionie będzie realizował procesy, które wymagają znacznej wartości⁷ kapitału ludzkiego tzn. pracowników o odpowiednich kompetencjach, umiejętnościach, przedsiębiorczości i potrafiących wprowadzać innowacyjność. Członkowie zespołu powinni posiadać tzw. wiedzę ukrytą w zakresie metod, jakimi się należy posługiwać w procesie planistycznym i operatywnego działania regionalnego systemu transportu zbiorowego

W kapitale ludzkim tkwi wiedza i umiejętności jej wykorzystania. Wiedza przyczynia się do wytwarzania wartości dodanej tylko wtedy, gdy członkowie organizacji użyją jej na jeden z pięciu poniżej podanych sposobów (rys. 1).



Rys. 1. Pięć czynników, od których zależy skuteczne korzystanie z kapitału niematerialnego
Źródło: M. Warner, M. Witzel, Zarządzanie organizacją wirtualną, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 93

Metody, jakimi będzie dysponował zespół ludzki, oraz umiejętność ich wykorzystania do realizowania powyżej wymienionych zadań wchodzi w zakres wiedzy ukrytej i dostępnej⁸, stanowiąc trzon wartości kapitału ludzkiego. Potencjał intelektualny, jakim powinien dysponować zespół ludzki w zakresie spraw transportowych, obejmuje trzy obszary wiedzy:

- metod i sposobów ustalenia produktów, jakich oczekują potencjalni pasażerowie (badanie popytu);

- metod i sposobów projektowania sieci transportowej i rozkładów jazdy z uwzględnieniem ograniczeń finansowych (podaż);
- metod doskonalenia rozwiązań systemowych obejmujących zmiany i innowacje (od dystrybucji biletów poprzez sieci i rozkłady jazdy aż do infrastruktury, systemów informatycznych, rozwiązań ekonomicznych).

Zgodnie z zasadami naukowego podejścia organizator powinien dysponować wiedzą w zakresie jakości produktów (linii komunikacyjnych), jakie znajdują popyt na lokalnym rynku transportowym. Kryterium ustalenia wartości produktów jest cena taryfowa i spełnienie cech jakości. W tym przypadku sieć komunikacyjna musi być tak zbudowana z wielu linii – produktów, aby spełniała wymogi dostępu do usługi transportowej oraz dostępności i bezpieczeństwa dla ludzi w geograficznym obszarze działania transportu zbiorowego. Ustalania wielkości popytu na oferowane produkty-linie komunikacyjne i asortyment tych produktów (linie o różnych priorytetach i kosztach podróży) wymaga znajomości metod marketingowych. Występuje potrzeba ustalenia struktury podróży według wieku, dochodowości, celów podróży, zawodu, a nawet wykształcenia i zainteresowania korzystaniem z transportu zbiorowego. Istotnym problemem badań marketingowych jest dobre rozeznanie co do akceptacji przez podróżnych cen za usługi przewozowe (cen biletów i taryfy).

Innym elementem kapitału ludzkiego jest znajomość metod projektowania i planowania całego systemu komunikacji. Potrzebne są do tego nie tylko niezbędne informacje o stanie infrastruktury, historycznego układu sieci, ale także planowanie rozkładu jazdy. Całość powiązań w sieci komunikacyjnej powinna tworzyć warunki do podnoszenia wartości usługi transportu zbiorowego tak dalece, aby pasażerowie w całym swoim zbiorze uznali, że podróż samochodem osobowym ma mniejszą wartość. Dlatego posługiwanie się algorytmami i technikami informatycznymi w projektowaniu sieci komunikacyjnej, planowaniu rozkładu jazdy wymaga wiedzy i umiejętności. Podobny zakres wiedzy i umiejętności jest niezbędny do ustalenia popytu, wielkości przychodów, kosztów, rozliczeń finansowych i wprowadzania korekt do bieżącej działalności.

Na stosowne obliczenia nakłada się kryterium racjonalnego działania w postaci kosztów i nakładów finansowych. Chodzi tu głównie o to, aby nie powstawał w niektórych elementach sieci komunikacyjnej nadmiar podaży, a w innych niedobór w stosunku do popytu. Nadmiar oferowanych produktów jest bardzo dobry dla pasażera, ale kosztowny dla organizatora, z kolei niedobór oferty obniża jakość działalności i zniechęca potencjalnych pasażerów do podróżowania transportem zbiorowym. Cały zakres niezbędnej wiedzy, jaką powinien dysponować zespół pracowników „organizatora”, składa się na potencjał kapitału ludzkiego.

Integralną częścią wiedzy organizatora jest metodyka wprowadzania zmian innowacyjnych do systemu przewozów pasażerskich. Innowacja ma za zadanie dostarczenie wartości dodanej do oferty przewozów.

⁷ Kapitał ludzki podlega pomiarom jednak metodyka jest jeszcze niedoskonała, co przejawia się różnorodnością metod i algorytmów prezentowanych przez różnych autorów

⁸ Pierwszymi naukowcami, którzy wyróżnili i omówili istotę wiedzy ukrytej i dostępnej byli I. Noaka i H. Takeuchi, w: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa 2000, s. 79 i następane.

Rola kapitału społecznego w strukturze systemu regionalnych przewozów pasażerskich

Kapitał społeczny można określić jako wiedzę, która jest gromadzona i rozwijana za pomocą relacji między pracownikami, partnerami, klientami i dostawcami⁹. Jego potencjał zawiera się w znajomości źródeł informacji pozwalających mu zdobyć tzw. wiedzę zewnętrzną. Chodzi generalnie o identyfikowanie źródeł, z których pobierać się będzie potrzebne informacje do projektowania, planowania i modyfikowania systemu przewozów zbiorowych w regionie. Organizator regionalny powinien mieć zbudowaną sieć powiązań informacyjnych pomiędzy wszystkimi elementami z otoczenia transportu. Najistotniejszą więzią jest związek z pasażerem-klientem. Więzy te pozwalają na prowadzenie dialogu z pasażerami (np.: przez Internet, skype'a, telefon, korespondencję, zbiorowe spotkania okazjonalne).

Pasażer ocenia: jakość usług, swoje koszty podróży (cenę przejazdu i koszty czasu), dostęp do sieci komunikacyjnej oraz dostępność osiągania celu podróży (oczekiwanie na przejazd + przejazd + dojscie). Pasażer ocenia także dostęp do biletu oraz do informacji. Posiadanie takich informacji jest zasobem wiedzy, który dynamicznie podlega zmianie.

Więzy informacyjne z klientami pozwalają na podjęcie działań nazywanych „zarządzanie relacjami z klientem” (CRM), ja posłużę się nazwą zarządzanie relacjami z pasażerem. Zarządzanie relacjami z pasażerem sprowadza się ostatecznie do bardzo dobrego zrozumienia potrzeb pasażera, dzięki czemu organizatorzy mogą te potrzeby w jak najlepszy sposób zaspokajać, zyskując sobie wdzięczność i lojalność pasażerów. W tym przypadku należy przeprowadzić podział pasażerów według ustalonych kryteriów (np.: wieku, częstotliwości korzystania z przejazdów itp.) w odniesieniu do produktów, z których korzystają tzn. jednej lub kilku linii. Zarządzanie relacjami z pasażerem polega także na rozbudzeniu pośród pasażerów i potencjalnych pasażerów przekonania o „wyższości transportu zbiorowego i wykorzystania roweru” nad wykorzystaniem samochodu osobowego w obrębie aglomeracji miejskiej.

Do bliskiego otoczenia należy także grono operatorów, partnerów (np.: sprzedających bilety, firm consultingowych itp.) oraz instytucji realizujących procesy pomocnicze, czyli parkowanie, sprzedaż biletów, informowanie podróżnych itp. Im większy obszar geograficzny ma podlegać organizowaniu przewozów, tym większa różnorodność co do rozwiązań obejmujących sferę poza przewozową. Praktyka wykazała, jak istotny wpływ na wspomaganie racjonalnych zmian w oferowaniu wartości dodanej dla pasażera wywierają elementy należące do najbliższego otoczenia systemu przewozów pasażerskich. Przykładem są opłaty za parkowanie, rozmieszczenie parkingów czy system informacji dla pasażera.

Rola kapitału organizacyjnego w strukturze systemu regionalnych przewozów pasażerskich

W skład kapitału organizacyjnego wchodzi kultura organizacyjna, strategia i realizowane procesy oraz struktura danej organizacji. Podstawowym zadaniem, jakie realizowane jest przez ten rodzaj kapitału, to zarządzanie wiedzą wewnątrz organizatora, a następnie rozwijanie poziomu kultury organizacyjnej.

W zarządzaniu wiedzą pierwszą funkcją, jaką należy spełniać, jest pozyskanie wiedzy w zakresie nowych metod i rozwiązań systemowych, jakie w najbliższej przyszłości powinny znaleźć się w użyciu. Znakomitym przykładem są rozwiązania zawarte w tzw. transporcie inteligentnym. To nie tylko same rozwiązania techniczne, jak pojazdy hybrydowe i elektryczne (niedaleka przyszłość około 10 lat). W systemach tych czekają nas rozwiązania z technik informatycznych, jak np.: liczenie podróży przez pojazd, podpowiadanie o potrzebie zmiany rozkładu jazdy czy o półautomatycznym regulowaniu ruchu. Znajomość metod, jak i rozwiązań technologicznych, jakie należy w najbliższej przyszłości wprowadzić, jest nieodzowna, aby unowocześnić działanie systemu w przyszłości. Należy mieć opracowaną strategię wprowadzania innowacyjnych zmian.

Kapitał organizacyjny zajmuje się elementami wiedzy sformalizowanej, która jest własnością organizatora. Są to wszelkiego rodzaju instrukcje, zbiory informacji historycznej o pasażerach, dostawcach, operatorach, zrealizowanych w przeszłości zadaniach, produktach, przychodach, dopłatach i wielu elementach z otoczenia systemu przewozów zbiorowych.

Wiedza na poziomie organizatora identyfikująca istniejący stan transportu zbiorowego powinna obejmować zbiory-bazy dotyczące:

- potencjału przewozowego: przewoźników i ich lokalizacji, taboru, jaki używają do przewozów zbiorowych, ukształtowanej struktury produktów (linie i przystanki) oraz kwot dopłat, jaką otrzymują z budżetu samorządu;
- infrastruktury transportu i podaży: sieci drogowej i kolejowej, łącznie z przystankami i dworcami, oraz sieci osadniczej w odniesieniu do sieci osadniczej potrzebna jest znajomość gęstości zaludnienia oraz struktury wieku ludności i ewentualnie dodatkowych informacji o ruchliwości mieszkańców i specyficznych punktach docelowych przejazdu, charakteryzujących się dużą liczbą podróży, jak np.: uniwersytet, klinika, targowisko, miejsca rekreacyjne itp.;
- wielkości przewożonych pasażerów w układzie przestrzennym, potoków podróży w ciągu dnia roboczego, tygodnia, miesiąca oraz całego roku, potoków wychodzących poza obszar danego rejonu;
- zbioru ustalonych taryf przewozowych przez poszczególnych przewoźników, stosowanych dopłat jednostkowych za przewozy regularne oraz pełnych kwot dopłat, jakie z budżetu (budżetów) samorządu wyplacono poszczególnym przewoźnikom.

⁹ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwerbusiness, Kraków 2008 s. 27.

Kapitał organizacyjny to wiedza „osadzona lub też zinstytucjonalizowana, którą można zatrzymać za pomocą technologii informatycznej w łatwo dostępnych i dających się powiększać bazach danych¹⁰.

Refleksja z obserwacji praktyki działania transportu zbiorowego

Rozważania przeprowadzone powyżej pozwalają na ustalenie przyczyn wpływających na sytuację ekonomiczną przewoźnika oraz jego zdolność do konkurowania i rozwoju w nadchodzącej przyszłości. Przykładem praktycznym jest wskazanie, co spowodowało w dłuższym horyzoncie czasu wyeliminowanie z rynku wszystkich państwowych przedsiębiorstw branży PKS. W bieżącym roku przedsiębiorstwa branży PKS staną się własnością komunalną lub właścicieli prywatnych na całościach bądź częściach kapitału. Powodem tak istotnej restrukturyzacji całej branży (w latach 90. wszystkie przedsiębiorstwa pasażerskie w liczbie około 170 należały do skarbu państwa) była ciągle pogorszająca się sytuacja ekonomiczna (strata lub rentowność na poziomie inflacji), starzenie się majątku – taboru, ograniczone umiejętności konkurowania. Przyczynami, które doprowadziły do konieczności zmiany własności, a niekiedy upadku ekonomicznego, stały się założenia strategiczne działania całej branży.

Branża przyjęła strategię opartą na zdobytych doświadczeniach praktycznym menedżerów naczelnych oraz ich organizację samorządu ekonomicznego (Izbę Gospodarczą). Strategia działania opierała się na następujących założeniach:

- przedsiębiorstwa PKS jako jedyne mogą zapewnić dowóz ludzi do pracy i dzieci do szkół oraz zaspokoić lokalne potrzeby przewozowe dla ludności;
- przedsiębiorstwa PKS posiadają jako jedyne doświadczony potencjał ludzki (kadre kierowniczą, wykwalifikowanych kierowców i mechaników) i znaczący majątek (zajezdnie, dworce, tabor, sieć komunikacji), który nie dopuści do powstawania „białych plam transportowych” na mapie geograficznej kraju;
- władze państwowe powinny wspierać wszelkimi sposobami działalność i rozwój tych przewoźników, co zaowocuje sprawniejszym rozwojem całego kraju.

Kierujący tymi przedsiębiorstwami nie docenili zmian, jakie przynosiła konkurencja ze strony prywatnych przewoźników. Oparli się na wiedzy z minionego okresu, tzn. powtarzaniu działań z przeszłości. Znany ekonomista Friedrich von Halek ujął doświadczenie zdobyte w przeszłości następująco: „Nigdy człowiek nie zabłądzi tak bardzo, jak brnąć dalej ścieżką, która kiedyś doprowadziła go do sukcesu”¹¹.

Na tradycyjnie zakumulowanym kapitale intelektualnym opracowano strategię, która nie uwzględniła potrzeby wprowadzenia nowych umiejętności, jak np.: zarządzanie poprzez jakość (TQM), zarządzanie personelem, prowadzenie własnych

badania marketingowych, zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), szkolenia kadry kierowniczej z zakresu zarządzania, wprowadzania procesów pomocniczych (nie tworzących wartości dla klienta) do otoczenia ani nowych rozwiązań z telematyki (IT) – sterowanie flotą, logistyki w zaopatrzeniu, procesowego podejścia do sterowania przewozami, komunikowania się z pasażerami (CRM) itp. Natomiast prawie we wszystkich przedsiębiorstwach podjęto nową działalność pozaprzewozową: sprzedaż części zamiennych i wyposażenia do samochodów towarowych i autobusów oraz paliwa, napraw bieżących i remontów pojazdów i tachografów, mycia pojazdów, prowadzenia biur podróży, usług hotelarskich. Ten rodzaj działalności był następnym błędem strategicznym, ponieważ firmy wyspecjalizowane w tego rodzaju działalności sprzedawały klientom usługi wyższej wartości niż przedsiębiorstwa PKS.

Trzecim błędem strategicznym była ciągła obniżka wartości samych firm poprzez odnowę taboru metodą remontów i „odbudowy” we własnym zakresie. Takie podejście powodowało nadmiar zatrudnienia, niską jakość tego typu prac i dużą kosztocłonność. Autobusy po remoncie były przestarzałe, zawodne i nieekologiczne, a remonty i tzw. odbudowa nie przyczyniały się do większej wartości przedsiębiorstwa. Nie starano się odkryć nowych szans, jak np. brak stosowania tzw. fuzji kilku przedsiębiorstw w jedno o dużym potencjale ekonomicznym i zasięgu działania.

Innym przykładem praktycznym są różnice, jakie występują w rozwiązaniach systemowych komunikacji zbiorowej pomiędzy dużymi aglomeracjami miejskimi. Istnieją w kraju aglomeracje, gdzie wprowadza się: strefy bez samochodu, bilety zintegrowane, dynamiczną informację dla pasażera, parkingi „parkuj i jedź”, wydzielone pasy dla autobusów czy organizuje przetargi na wybrane linie komunikacyjne, aby angażować inwestorów prywatnych. Stosuje się różne technologie i rozwiązania sprzedaży biletów, rozwija sieć komunikacyjną (wydłuża, zwiększa częstotliwość kursowania pojazdów), monitoruje wnętrza pojazdów, wprowadza karty mieszkańców itp. Ale możemy znaleźć i takie miasta, gdzie powyżej wymienione rozwiązania znajdują się w sferze dyskusyjnej i planistycznej, a ich wdrożenie planuje się na wiele nadchodzących lat. Widać wyraźnie, że w jednych miastach zarządy transportu posiadają znaczny potencjał kapitału intelektualnego, a w innych wiedza i umiejętności są dorobkiem doświadczeń z minionego okresu.

Podane przykłady wskazują, że poziom kapitału intelektualnego w jego elementach składowych jest podstawowym źródłem jakości zarządzania w każdej działalności gospodarczej.

Przesłanki zapotrzebowania na pracowników z wiedzą o zarządzaniu transportem zbiorowym w regionie.

Przepisy prawne nakładające obowiązek zarządzania transportem zbiorowym w regionie stają się przyczyną do powołania „organizatora”. Z kolei „organizator” stanie przed koniecznością zatrudnienia kompetentnych pracowników w zakresie zarządzania transportem, logistyki, telematyki, marketingu.

¹⁰ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwerbusiness, Kraków 2008, s. 27.

¹¹ Cytat podany w książce: H. Simon, F.F. Bilstein, F. Luby, *Zwycięzanie na trudnym rynku*, MT Biznes, Warszawa, 2009 s. 37.