

Wojciech Paprocki

Jana Pieriegud

NOWOCZESNE PRZEDSIĘBIORSTWO KOLEJOWE CARGO -

ZAKRES DZIAŁANIA ORAZ FORMY WŁASNOŚCI

Przez ponad 100 lat w Europie powszechny był pogląd, iż tylko państwowe przedsiębiorstwa kolejowe mogą najlepiej wypełniać funkcje administratora infrastruktury kolejowej oraz operatora przewozów pasażerskich i towarowych. Rynek usług kolejowych był w zasadzie zamknięty dla innych producentów usług. W końcu XX w. coraz częściej krytyce poddawano zarówno teorię i praktykę odnoszącą się do funkcjonowania transportu kolejowego, co było reakcją na pogarszającą się pozycję kolei na rynku transportowym oraz brak rozwiązań przywracających kolei szansę uzyskiwania sukcesów na rynku – tak w poszczególnych krajach, jak i, a może przede wszystkim, na rynku międzynarodowym.

Za moment przełomowy w dyskusji polityków i teoretyków trzeba uznać wydanie dyrektywy 91/440. Wtedy po raz pierwszy stwierdzono jednoznacznie, iż trzeba dążyć w Europie do otwarcia rynku, czyli jego liberalizacji. W ostatniej dekadzie XX w. nie nastąpiły zmiany, jakich oczekiwano. Poza prywatyzacją kolei w Wielkiej Brytanii struktura podmiotowa rynku usług transportu kolejowego nie zmieniła się prawie wcale i przyczyny pogarszania się pozycji na kolei nie zostały usunięte. W ostatnich latach tak w Europie Zachodniej, jak i w Polsce, uczyniono wiele, aby stworzyć warunki dla liberalizacji rynku towarowych przewozów kolejowych. Ale nadal nie osiągnięto „masy krytycznej” procesu przemian.

Transport kolejowy rozwijał się pierwotnie w formie prywatnych towarzystw kolejowych (spółek akcyjnych). W latach 50. i 60. XIX w. angażujący się w ich powstawanie inwestorzy przeżywali sukces – budowano coraz to nowe linie, stosując stale doskonalone rozwiązania techniczne, a na rozszerzającej się sieci szybko wzrastały przewozy pasażerskie oraz towarowe. Kolej żelazna, będąca wówczas pierwszą formą mechanizacji działalności gospodarczej w transporcie, traktowana była jako taka sama inwestycja, jak zaangażowanie kapitałowe w powstającym przemyśle. Sukces towarzystw kolejowych w okresie do 1870 r. znalazł pierwszych przeciwników w towarzystwach eksploatacji kanałów śródlądowych¹.

¹ A. Piskozub: *Gospodarowanie w transporcie*. WKŁ, Warszawa 1982, s. 146.

Władze państwowe nie widziały interesu we wspieraniu przedsiębiorstw kolejowych, a znaczenie kolei ani w aspekcie gospodarczym, ani pozagospodarczym, w tym militarnym, nie było wtedy jeszcze zauważone i docenione przez te władze.

Bardzo wysoka kapitałochłonność inwestycji w infrastrukturę kolejową, finansowanych wyłącznie z prywatnego kapitału, bardzo szybko ujawniła niezdolność towarzystw kolejowych do utrzymywania płynności finansowej w okresie znacznego osłabiania się popytu na przewozy kolejowe i nasilania się konkurencji wewnątrzgałęziowej². W 1871 r. w czasie „Krachu Wiedeńskiego” doszło do bankructwa towarzystwa kolejowego zarządzanego przez Strousberga, dysponującego kapitałem zgromadzonym przez miliony akcjonariuszy³. Po tym wydarzeniu, nasiliły się tendencje nacjonalizacji przedsiębiorstw kolejowych w Europie. Tempo i zakres tego procesu zależały od wielu czynników politycznych, jak również od zasobów finansowych, które rządy mogły zaangażować w proces wykupywania kolei. W okresie pierwszej wojny światowej w Szwajcarii, Niemczech, Austrii, Rosji, Włoszech i Holandii większość linii w krajowej sieci kolejowej była znacjonalizowana – ilustrują to dane z tabeli 1. Proces nacjonalizacji kolei bądź podporządkowywania prywatnych przedsiębiorstw kolejowych kontroli państwowej (jak w Wielkiej Brytanii) był kontynuowany bezpośrednio po zakończeniu wojny. W ramach tego procesu powstała Niemiecka Kolej Rzeszy (Deutsche Reichsbahn), stanowiąca wówczas największe przedsiębiorstwo świata – o wartości kapitału zakładowego szacowanego na 25 mld marek w złocie i zatrudniającej 850 000 pracowników⁴. Na skutek nacjonalizacji przeprowadzonej w drugiej i trzeciej dekadzie XX w. działalność kolei w Europie znalazła się w strefie działalności publicznej państwa. Kolejarz, zamiast pracować w celu wypracowania zysku przez przedsiębiorstwo, przystąpił do pełnienia służby. Inaczej niż w Europie potoczyła się historia kolei w Ameryce Północnej, gdzie od samego początku istnienia kolei do chwili obecnej prywatne przedsiębiorstwa transportowe są typowymi podmiotami na rynku, działającymi na własne ryzyko i na własny rachunek oraz mającymi możliwość prowadzenia działalności nie tylko na obszarze jednego państwa.

² A. Wielkopolski: *Zarys gospodarczych dziejów transportu*. WKŁ, Warszawa 1975, s. 245 i nast.

³ J. Wasilewski: *Po krachu*. „Nowe Sygnały” nr38/2000, s. 26.

⁴ A. Wielkopolski: op. cit., s. 351.

Tabela 1. **Udział kolei państwowych w sieci kolei europejskich w okresie pierwszej wojny światowej**

Kraj	Rok	Długość linii ogółem (w km)	Z tego długość linii kolei państwowych (w km)	Udział linii kolei państwowych (w %)
Szwajcaria	1916	5 746	5 691	99,0
Niemcy	1914	63 716	58 809	92,3
Austria	1914	47 189	38 616	81,8
Rosja (wraz z częścią azjatycką)	1916	78 769	60 820	77,2
Włochy	1916	18 721	13 718	73,3
Holandia	1915	3 339	1 802	54,0
Belgia	1914	8 771	4 344	49,5
Kraje skandynawskie (Dania, Norwegia i Szwecja)	1915	21 973	9 621	43,8
Francja	1914	51 420	9 010	17,5
Wielka Brytania	1915	38 135	0	0,0
Hiszpania	1914	15 088	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Wielkopolski: *Zarys ... op. cit.* s. 259.

Od końca XIX w. aż do początku XXI w. obowiązuje w Europie model, iż w każdym kraju jest jedno państwowe przedsiębiorstwo kolejowe. Zmiana granic, która w tym okresie zachodziła wielokrotnie, powodowała automatycznie, iż do nowych granic dostosowywał się zasięg funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw. Po odzyskaniu niepodległości w 1918 r. państwo polskie przejęło na własność, na zasadzie traktatów pokojowych, sieć kolejową wraz z taborem⁵. Powstanie kolejnych nowych państw, w latach 90. minionego wieku, związane z rozpadem ZSRR, Czechosłowacji i Jugosławii również spowodowało, iż na terenie każdego z nowych państw powołano nowe, narodowe, przedsiębiorstwa kolejowe. W ciągu kilku lat Polskie Koleje Państwowe zmieniły wszystkich partnerów z krajów sąsiedzkich, co było następstwem zmian w systemie państwowości we wszystkich krajach sąsiadujących z Polską i powstaniem w tych państwach nowych przedsiębiorstw kolejowych. Za zachodnią granicą partnerem PKP stała się Deutsche Bahn AG, która wchłonęła DR po zjednoczeniu Niemiec.

Wspomniany powyżej proces przemian historycznych w Europie spowodował, iż transport kolejowy funkcjonuje w formie **uniwersalnych państwowych przedsiębiorstw kolejowych**, które obejmują zakresem swego działania:

⁵ Jw., s. 380.

- administrowanie, eksploatację i rozwój sieci dróg kolejowych,
- sterowanie ruchem na drogach kolejowych,
- eksploatację taboru trakcyjnego, przewozowego i pomocniczego, wraz z nadzorem technicznym i remontami tego taboru,
- przewozy pasażerów i bagażu,
- przewozy ładunków,
- świadczenie innych usług, mających charakter komplementarny w stosunku do usług transportowych.

Uniwersalne, państwowe przedsiębiorstwa kolejowe zajmują pozycję monopolistyczną na rynku kolejowych usług transportowych. Realizują one od 100% przewozów pasażerów, bagażu i ładunków na liniach kolejowych w jednych państwach, głównie Europy Centralnej i Wschodniej, do ponad 90% w innych krajach. Wyjątek w Europie stanowi Wielka Brytania, gdzie w latach 1995-1997 przeprowadzono prywatyzację i dekoncentrację transportu kolejowego. W Polsce w chwili przekształcania przedsiębiorstwa państwowego PKP w skomercjalizowaną spółkę PKP S.A. na rynku kolejowym obok PKP S.A. działało 7 przedsiębiorstw, które posiadały wydane w 1998 r. koncesje na prowadzenie działalności operatorskiej w ruchu towarowym. Wielkość pracy przewozowej (jedynie w ramach lokalnych przewozów) wykonanej przez te przedsiębiorstwa wyniosła w 2000 r. 1 050,4 mln tkm, co oznacza, że PKP S.A., która wykonała 54 447,8 mln tkm, obsługiwała 98,11 % polskiego rynku przewozów towarowych⁶.

Utrzymywanie zintegrowanej struktury organizacyjnej uniwersalnego przedsiębiorstwa kolejowego, korzystającego z monopolistycznej pozycji na rynku, tłumaczone jest istnieniem „naturalnego monopolu” w transporcie kolejowym. Spółki kolejowe powstające w XIX w. faktycznie uzyskiwały pozycje monopolistyczną na rynkach relacyjnych, gdyż to one budowały drogę i podejmowały działalność przewozową na tej drodze na zasadach wyłączności. Ale ówczesny proces zajmowania pozycji monopolistycznej nie wynikał z czynników technologicznych, obiektywnie eliminujących występowanie kilku przewoźników kolejowych na tym samym rynku jako konkurentów. Ani w pierwszym okresie rozwoju transportu kolejowego, ani później, nie było czynników bezwzględnie determinujących „naturalny monopol” jednego przewoźnika. Przyczyną podstawową powstania monopolistycznego rynku kolejowych usług przewozowych był brak zaangażowania administracji państwowej w two-

⁶ Dane uzyskane od ZDG TOR Sp. z o.o. w Warszawie.

rzenie publicznie dostępnej infrastruktury transportu kolejowego i brak wówczas, a także w późniejszym okresie, świadomości, że konieczne jest prowadzenie prorynkowej polityki transportowej w odniesieniu do transportu kolejowego. Prywatne spółki kolejowe wykorzystały okazję i osiągnęły pozycję monopolisty, a dyktując warunki sprzedaży swoich usług mogły uzyskiwać relatywnie szybko wysokie zyski niezbędne zarówno dla spłaty zaciągniętych pożyczek, jak i pozyskiwania kapitału na kolejne, bardzo kapitałochłonne, inwestycje kolejowe. Po nacjonalizacji kolei uzyskiwanie przez nią pozycji monopolistycznej było korzystne i dla państwa, które zyski kolei wykorzystywało na finansowanie różnych projektów publicznych, w tym na zbrojenia.

Sytuację panującą w ostatnim ćwierćwieczu XIX w. i pierwszym ćwierćwieczu XX w. można uznać za uzasadniającą nacjonalizację kolei, ale sto lat później, na początku lat 80. ubiegłego wieku w Europie zasadne było podjęcie dyskusji, czy istniejący model uniwersalnych, państwowych przedsiębiorstw kolejowych odpowiada zasadom funkcjonowania gospodarki, potrzebom społeczeństwa i nowym koncepcjom działania aparatu państwowego w integrującej się Europie. W okresie „teacheryzmu” w Wielkiej Brytanii doszło do ostrej konfrontacji interesów między inwestorami prywatnymi i władzami państwowymi z jednej strony a związkami zawodowymi z drugiej strony. Uwidoczniona została rola związków zawodowych, zainteresowanych utrzymaniem bardzo dużych państwowych przedsiębiorstw, także tych, które zajmowały pozycję monopolistyczną na rynku. W ostatniej dekadzie XX w. sformułowana i wyrażona publicznie została opinia, iż działalność związków zawodowych stanowi istotny czynnik hamujący procesy przemian w gospodarce. Zachowawcza polityka związków zawodowych, utrudniająca procesy rozwoju przedsiębiorstw i wzmocnienia przez nie konkurencyjności firm, prowadzi więc w długim okresie do efektywnego zagrożenia utrzymania istniejących miejsc pracy.

W Europie jest kilka krajów, w których rola związków zawodowych wykracza poza bezpośrednie reprezentowanie pracobiorców wobec pracodawców. Do tej grupy można zaliczyć m.in. Niemcy i Polskę. W obu krajach przyczyna szerokiego udziału związków zawodowych w zarządzaniu przedsiębiorstwami prywatnymi i państwowymi oraz w polityce jest podobna. W przeszłości związki zawodowe stanowiły ważny ruch społeczny – w Niemczech stabilizowały układ społeczno-polityczny po okresie narodowego socjalizmu⁷, w Polsce przyczyniły się do zniesienia systemu socjalistycznego.

⁷ U. von Suntum: *Znaczenie stosunków pracy w socjalnej gospodarce rynkowej* [w:] *Współczesna społeczna gospodarka rynkowa. Doświadczenia w Niemczech, implikacje dla Polski*. Pod red. W. Małachowskiego. SGH, Warszawa 2001, s. 105.

Ukształtowana historycznie pozycja związków zawodowych w europejskim uniwersalnym państwowym przedsiębiorstwie kolejowym wymaga, aby uczestniczyły one aktywnie w dyskusji o kierunkach zmian w zarządzaniu tymi przedsiębiorstwami. Związki zawodowe stoją więc przed bardzo ważnym, ale i nie łatwym zadaniem, współdecydowania o celu i zakresie działania przewoźników kolejowych.

Zarządzanie uniwersalnym przedsiębiorstwem kolejowym coraz powszechniej zostaje uznane za nieracjonalne ze względu na brak jednorodności celów działania takiego przedsiębiorstwa oraz brak przejrzystości w procesie podejmowania decyzji o wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa. U podstaw decyzji o wyodrębnieniu przedsiębiorstw kolejowych CARGO ze struktury uniwersalnych przedsiębiorstw kolejowych znalazło się przekonanie, iż przewoźnik mający w zakresie swego działania tylko i wyłącznie obsługę nadawców ładunków, pozbawiony ochrony państwa stosującego regulacje na rynku transportowym, a przede wszystkim poddany nie tylko konkurencji międzygałęziowej ale i wewnątrzgałęziowej, musi być bardziej efektywnym producentem usług, gdyż z niezbędną elastycznością musi reagować na zmiany na rynku transportowym.

Koncepcja przewidująca wyodrębnienie przedsiębiorstwa kolejowego CARGO ma duże znaczenie dla przemian w systemie zarządzania państwową koleją. W swej zawężonej postaci koncepcja ta nie pozwala jednak w pełnym zakresie przywrócić działalności przewozowej w sektorze towarowym do sfery rynkowej działalności gospodarczej, jeśli po stronie podaży rynku usług przewozowych miałby występować nadal tylko jeden podmiot. Wyodrębnienie przedsiębiorstwa kolejowego CARGO, tak jak ma to miejsce już w Niemczech, gdzie powołano DB Cargo AG i w Polsce, gdzie rozpoczyna działalność PKP Cargo S.A., może być traktowane jako krok na drodze do otwarcia tego rynku dla wielu podmiotów.

Z punktu widzenia procesu rewitalizacji transportu kolejowego jako sfery biznesowej podstawowe znaczenie ma pytanie o model strony podaży rynku.

Uwzględniając specyfikę działalności kolejowej z jednej strony oraz doświadczenia rozwoju producentów usług transportowych w innych gałęziach transportu z drugiej strony, można przyjąć założenia ramowe dla modelu przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. **Modelowe cechy przedsiębiorstwa kolejowego CARGO**

Kod cechy	Cecha	Uwagi
Cel działania		
I. A.	Uzyskiwanie nadwyżki przychodów nad kosztami	Uniwersalny cel gospodarczy, formułowany przez inwestorów kapitałowych
I. B.	Uzyskiwanie obniżki kosztu własnego wytwarzania usług przewozowych	Specyficzny cel gospodarczy, formułowany w odniesieniu do podmiotów zależnych, o wyznaczonej pozycji w łańcuchu kooperacyjnym
Zakres działania		
II. A.	Pełen zakres działalności przewozowej oraz wspomagającej	Rozbudowana działalność, obejmująca kluczową działalność w sferze przewozów oraz różnorodną działalność wspomagającą. Zastosowanie więzi hierarchicznych między komórkami współdziałającymi w procesach wytwórczych i procesach obsługi klienta
II. B.	Wyspecjalizowany zakres działalności w zakresie przewozów lub w zakresie działalności wspomagającej przewozy	Działalność skoncentrowana na jednej lub kilku czynnościach gospodarczych, poddawana ciągłej weryfikacji z punktu widzenia jej przystawalności do zmieniających się potrzeb zleceniodawców – partnerów w łańcuchu kooperacyjnym bądź ostatecznych użytkowników kolejowej usługi przewozu ładunków

Źródło: opracowanie własne.

Cel działania przedsiębiorstwa kolejowego CARGO może być dwojaki. Jeśli tworzenie lub przejęcie przedsiębiorstwa kolejowego stanowi przedsięwzięcie inwestycyjne, to przedsiębiorstwo kolejowe CARGO powinno być nakierowane na realizację celu uniwersalnego podmiotu gospodarującego, jakim jest osiągnięcie zysku, akumulacja kapitału, czyli w ramach procesu tworzenia i wymiany dóbr na rynku **uzyskiwanie nadwyżki przychodów nad kosztami**⁸. Fundamentem rynkowego systemu gospodarczego jest „klasyczne” prawo własności, określone już w starożytnym Rzymie, zapewniające: silną indywidualizację uprawnień podmiotu (osoby fizycznej lub prawnej), szeroki zakres uprawnień (zwłaszcza w zakresie rozporządzania), jednoznaczny podział na „właścicieli” i „niewłaścicieli”⁹. Motorem postępu jest chęć posiadania dóbr (przedmiotów i praw) o coraz większej wartości, bezwzględnej – czyli skłaniającej do pomnażania posiadanych dóbr, jak i względnej – czyli

⁸ J. Ickiewicz: *Pozyskiwanie i struktura kapitału a długookresowe cele przedsiębiorstwa*. „Monografie i Opracowania” nr 425, SGH, Warszawa 1996, s. 8 i nast.

⁹ L. Balcerowicz: *Systemy gospodarcze. Elementy analizy porównawczej*. „Monografie i Opracowania” nr 281, SGPiS, Warszawa 1989, s. 88.

skłaniającej do pomnażania własnych dóbr szybciej niż inni lub/i skłaniającej do działań powodujących, iż inni nie pomnażają swych dóbr a nawet tracą te, które już posiadali.

Na rynku na szczególną uwagę zasługuje ten element gry konkurencyjnej, który polega na osłabianiu, czy też wręcz eliminowaniu, konkurentów. Jeśli na europejskim rynku usług kolejowych przewozów towarowych obok obecnie istniejących uniwersalnych państwowych przedsiębiorstw kolejowych, dysponujących infrastrukturą, dopuszczani są prywatni przewoźnicy, to właśnie postawa utrudniania działania tym nowym przewoźnikom przez dominujące państwowe przedsiębiorstwa kolejowe stanowi główne zagrożenie dla rozwoju rynku. Teoria praw własności zakłada funkcjonowanie konkurencji. Jeśli konkurencja podlega ograniczeniom, to sposób działania praw podmiotowych, wpływających z praw własności i swobody zawierania umów, ulega degeneracji. Dlatego zwalczanie konkurencji stanowi zasadnicze zadanie prawa w gospodarce rynkowej¹⁰.

W warunkach ograniczonej konkurencji – a taka sytuacja obecnie jest typowa na europejskim rynku usług kolejowych przewozów towarów – użytkownicy transportu szukają rozwiązań zastępczych, które pozwoliłyby wykorzystać technikę przewozów szynowych, jednak bez konieczności korzystania z usług absolutnie dominujących na rynku uniwersalnych państwowych przewoźników kolejowych. Rozwiązaniem, które najczęściej brane jest pod uwagę, może być utworzenie gospodarczego przedsiębiorstwa transportu kolejowego, jako podmiotu zależnego od przedsiębiorstwa nietransportowego: przemysłowego lub handlowego. Celem działania takiego przedsiębiorstwa jest **prowadzenie obsługi transportowej w wyznaczonym zakresie przedmiotowym i przestrzennym przy uzyskaniu bezwzględnej obniżki kosztu własnego**.

Doświadczenia niemieckiego koncernu chemicznego BASF, który utworzył w ramach wewnętrznej struktury organizacyjnej zakład transportu kolejowego, aby we własnym „gospodarczym” zakresie realizować samoobsługę transportową, stanowią przykład, iż we współczesnej gospodarce wysokorozwiniętych państw Europy Zachodniej, przy braku konkurencji wewnątrzgałęziowej w transporcie kolejowym, trzeba sięgać do rozwiązań znanych w gospodarce socjalistycznej, w której przedsiębiorstwa przemysłowe, budowlane i handlowe, niezadowolone z poziomu jakości i cen usług przewoźników samochodowych tworzyły własne komórki transportowe lub gospodarstwa transportowe¹¹. Wydaje się, że two-

¹⁰ W. Szpringer: *Demonopolizacja i rozwój konkurencji*. „Monografie i Opracowania” nr 415, IFGN, SGH, Warszawa 1996, s. 11.

¹¹ Zob. *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw transportu samochodowego*. Praca zbiorowa pod red. H. Bronka. WKŁ, Warszawa 1987, s. 135 i nast.

rzenie przewoźników kolejowych CARGO o charakterze kolejowych gospodarstw transportowych będzie formą przejściową w procesie zmian na europejskim rynku transportu kolejowego. Wraz z postępem w procesie liberalizacji tego rynku kolejowe gospodarstwa transportowe będą zapewne zmieniały swój charakter i ewoluowały w kierunku komercyjnych przedsiębiorstw, uczestniczących w grze rynkowej i nastawionych na uzyskiwanie zysku ze sprzedaży usług różnym zleceniodawcom po cenach wyznaczonych przez rynek, w tym także zleceniodawcom, które w tych przedsiębiorstwach będą nadal zaangażowane kapitałowo.

Przedsiębiorstwa kolejowe CARGO mogą obejmować **zakresem działania** zarówno działalność operatorską, tj. przewozową i handlową, tj. związaną z obsługą klienta, jak i bardzo różnorodną działalność uzupełniającą, obejmującą utrzymanie linii kolejowych, sterowanie ruchem kolejowym oraz pracę zaplecza technicznego: taborowego, drogowego, trakcyjnego (sieć energetyczna, sieć stacji paliw), telekomunikacyjnego, a także działalność socjalną. Ten zakres, który można określić mianem **pełnego zakresu działalności**, jest typowy dla funkcjonujących obecnie uniwersalnych państwowych przedsiębiorstw kolejowych. Redukcja zakresu działania jest koniecznością, gdy przedsiębiorstwo kolejowe traci pozycję na rynku, uzyskuje niższe przychody i dla osiągnięcia wyznaczonego wyniku finansowego musi zredukować koszty własne.

W Polsce od 1990 r. z przedsiębiorstwa państwowego Polskie Koleje Państwowe wyodrębniano różne jednostki organizacyjne, jedynie pośrednio związane z działalnością przewozową. Proces ten objął m.in. Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego (ZNTK) i przedsiębiorstwa budownictwa kolejowego (PRK). Proces ograniczania zakresu działalności państwowego przewoźnika kolejowego ma wiele aspektów. Jednym z nich jest dostosowywanie potencjału tego przewoźnika do zmieniających się zadań i uzyskiwanie wzrostu efektywności gospodarowania. Wzrost ten można przede wszystkim uzyskiwać, jeśli w otoczeniu kolei funkcjonują wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, świadczące profesjonalnie usługi wspomagające proces przewozowy. Wyodrębnienie ZNTK ze struktury PKP stworzyło rynek usług remontu taboru, na którym PKP jako zamawiający mogą wybierać spośród ofert poszczególnych przedsiębiorstw ZNTK, ale i spośród ofert innych zakładów zaplecza technicznego, gotowych świadczyć usługi remontowe.

Rozbudowany zakres działalności, którą prowadziła od początku 2001 r. PKP Spółka Akcyjna odzwierciedla struktura organizacyjna, utworzona w przedsiębiorstwie państwowym PKP w latach 1996–1998, obejmująca cztery sektory działalności podstawowej (Trakcji i Zaplecza Warsztatowego, Infrastruktury Kolejowej, Przewozów Towarowych, Przewozów

Pasażerskich) oraz osiem pionów usługowych (Kolejowej Służby Zdrowia, Nieruchomości, Centrum Szkolenia i Doskonalenia Kadr Kolejnictwa, Emerytalno-Rentowy, Centrum Informatyki Kolejnictwa, Gospodarki Mieszkaniowej, Usług Socjalnych, Zaopatrzenia)¹².

Przedsiębiorstwo kolejowe CARGO może mieć wyznaczony **wyspecjalizowany zakres działalności** w zakresie przewozów. Najbardziej ograniczony zakres działalności mają te przedsiębiorstwa, które obsługują wskazane punkty nadania i odbioru jednorodnych towarów (zakłady przemysłowe i porty). Przytoczony już przykład BASF odnosi się do takiego przypadku, gdy działalność przewozowa prowadzona jest w wybranych relacjach, przy wykorzystaniu ograniczonego ilościowo i jednorodnego parku taborowego. W ocenie zarządu tego przewoźnika zakres działalności ogranicza się do:

- kształtowania warunków użytkowania taboru trakcyjnego i przewozowego z właścicielami tego taboru (przeważnie z firmami leasingowymi),
- ustalania tras dla pociągów własnych z organem zarządzającym infrastrukturą liniową,
- organizacji pracy taboru i drużyn pociągowych,
- ustalania terminu i przedmiotu przewozu z komórkami organizującymi proces wymiany towarowej (dział zbytu, zaopatrzenia, ewentualnie dział logistyki),
- zarządzania, w tym prowadzenia rachunku przychodów i kosztów oraz analiz ekonomicznych, jak również obsługi prawnej przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwie kolejowym CARGO utworzonym dla potrzeb jednego lub kilku kooperujących zakładów przemysłowych, potencjał taborowy i kadrowy dostosowywany jest ciągle do poziomu potrzeb przewozowych, co pozwala na wyeliminowanie nadwyżek. Jeśli pozyskany jest wyłącznie nowy tabor, a na podstawie umów leasingowych jest on cyklicznie wymieniany na znów nowy tabor, to w ogóle u przewoźnika nie występują potrzeby remontowe. W pracy nowego taboru nie powinny występować usterki, a jeśli one jednak wystąpią, to muszą być usuwane przez producenta taboru w ramach gwarancji.

Wyspecjalizowane przedsiębiorstwo kolejowe CARGO może nie mieć pionu handlowego i marketingowego. Wyznaczony cel działania nakazuje skoncentrowanie się na obniżeniu kosztów własnych. Przedsiębiorstwo nie wypełnia zadania poszukiwania nowych klientów, nie potrzeba więc badać rynku, prowadzić akwizycji i przygotowywać ofert.

¹² S. Miecznikowski, D. Tłoczyński, M. Wołek: *Gospodarowanie w transporcie kolejowym*. Wyd. UG, Gdańsk 2000, s. 183-184.

Modelowe określenie celu i zakresu działania przedsiębiorstwa kolejowego CARGO ułatwia zrozumienie rzeczywistych zjawisk gospodarczych. Uniwersalne państwowe przedsiębiorstwa kolejowe ewoluują w Europie przyjmując nowe cele działania w ramach procesu komercjalizacji oraz prywatyzacji i ograniczając zakres swego działania. Nowe przedsiębiorstwa kolejowe CARGO rozpoczynają swą wyspecjalizowaną działalność od realizacji celu pomocniczego, ale będą zapewne rozwijać się w kierunku przewoźników rozszerzających zakres działania i coraz bardziej nastawionych na uzyskiwanie przychodów od zwiększonego kręgu zleceniodawców, aby osiągać coraz większą nadwyżkę przychodów nad kosztami.

W XXI w. oczekiwaną nowością w funkcjonowaniu przedsiębiorstw kolejowych CARGO będzie rozszerzenie przestrzennego zakresu działania z chwilą dopuszczenia ruchu międzynarodowego na sieci linii kolejowych poszczególnych państw. To rozszerzenie w stosunku do zakresu działania współczesnych uniwersalnych państwowych przedsiębiorstw kolejowych przyniesie zapewne uproszczenie wielu procedur. Z jednej strony wyeliminowane zostaną niektóre procesy eksploatacyjne, jak zmiana taboru trakcyjnego i drużyn pociągowych na granicy, czy zwrot taboru obcego do kolei zagranicznej, z drugiej strony niektóre procesy handlowe i rozliczeniowe, gdyż po likwidacji pieniędzy narodowych nie będą potrzebne rozliczenia walutowe, a przy rozliczaniu z klientem całej drogi przewozu przez jednego przewoźnika wyeliminowane zostaną rozliczenia między przedsiębiorstwami kolejowymi.

W transporcie kolejowym znane są dwie podstawowe **formy własności: prywatna i państwowa**. W ramach tych form mogą być stosowane różne rozwiązania organizacyjne, kształtujące relacje między właścicielem a przewoźnikiem kolejowym. Ponadto możliwe jest występowanie **mieszanej formy własności**. Syntetyczne zestawienie form własności i rozwiązań organizacyjno-prawnych przedstawia tabela 3.

Proces prywatyzacji w europejskim transporcie kolejowym będzie zapewne przebiegać dwiema drogami. Istniejące uniwersalne państwowe przedsiębiorstwa kolejowe po komercjalizacji, tj. po przekształceniu w spółki akcyjne z wyłącznym udziałem Skarbu Państwa, mogą być dzielone, np. według sektorów. Następnie wyodrębnione spółki handlowe (z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjne) mogą być prywatyzowane. Spółki akcyjne mogą być wprowadzane na giełdę papierów wartościowych – krajową lub zagraniczną (międzynarodową). Spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością alternatywnie mogą być sprzedawane inwestorom strategicznym. Rozwiązaniem, które w szczególnych przypadkach może być zastosowane, jest przekształcenie przewoźnika kolejowego w spółkę pracow-

niczą. Innym rozwiązaniem może być wykupienie przewoźnika przez własne kierownictwo (*management buy out*).

Tabela 3. **Formy własności i rozwiązania organizacyjno-prawne w transporcie kolejowym**

Forma własności	Charakter prawny podmiotu	Cechy charakterystyczne
Państwowa	Zarząd kolei państwowej	Struktura organizacyjna o statusie specjalnym (może wchodzić w strukturę Ministerstwa Kolei lub Ministerstwa Transportu) – <i>przykład Koleje Rosyjskie RŽD</i>
	Przedsiębiorstwo państwowe	Przedsiębiorstwo państwowe, najczęściej o indywidualnie uregulowanych zasadach działania – <i>przykład PKP do końca 2000 r.</i>
	Spółka handlowa z wyłącznym udziałem Skarbu Państwa	Spółka handlowa, której niektóre zasady działania są indywidualnie uregulowane – <i>przykład PKP</i>
Prywatna	Publiczna spółka akcyjna	Spółka akcyjna, której akcje są przedmiotem obrotu na giełdzie – <i>brak przykładów w Europie</i>
	Spółka handlowa z ograniczonym kręgiem udziałowców lub akcjonariuszy	Typ I: spółka z dominującą pozycją branżowego inwestora strategicznego
		Typ II: spółka z dominującą pozycją finansowego inwestora strategicznego
		Typ III: spółka z dominującą pozycją przedsiębiorstwa przemysłowego (budowlanego, handlowego), którego obsługa stanowi przedmiot działania przewoźnika
		Typ IV: spółka handlowa, w której udziały lub akcje objęte zostają przez pracowników przekształcanego przedsiębiorstwa
Typ V: spółka handlowa, wykupiona przez własne kierownictwo (<i>management buy out</i>)		
Mieszana publiczno-prawna	Spółka handlowa z udziałem (większościowym lub mniejszościowym) Skarbu Państwa lub mienia komunalnego	Spółka łącząca zaangażowanie władz państwowych lub samorządu terytorialnego (np. w formie aportem wniesionych nieruchomości) i inwestorów prywatnych

Źródło: opracowanie własne.

Przebieg procesu prywatyzacyjnego zależy przede wszystkim od decyzji politycznej o wycofania zaangażowania państwa w transport kolejowy. W Niemczech trwa dyskusja na temat prywatyzacji, w której podnosi się przede wszystkim wyższą skuteczność w zarządzaniu, gdy właścicielem podmiotu gospodarczego nie jest Skarb Państwa. W Polsce w 2000 r. przyjęto ustawę, której część poświęcono prywatyzacji. Jest znamienne, że ani w okresie poprzedzającym uchwalenie tej ustawy, ani już po jej wejściu w życie, nie odbyła się dyskusja na temat faktycznego celu i pożądanego przebiegu procesu prywatyzacji. Wzorując się na przemianach w transporcie lotniczym, w którym w ramach prywatyzacji PLL LOT S.A. udziały zostały przejęte przez szwajcarską grupę kapitałową obejmującą SwissAir oraz Sabenę, zakładać można, iż wydzielony z PKP S.A. przewoźnik kolejowy PKP Cargo S.A. zostanie sprzedany zagranicznemu przedsiębiorstwu kolejowemu. W takim przypadku inwestor strategiczny reprezentowałby tę samą branżę. Jeśli prywatyzacja byłaby realizowana drogą sprzedaży mniejszych przedsiębiorstw, powstałych z dalszego podziału sektora przewozów towarowych, to z branży transportowej mogą pochodzić inni potencjalni inwestorzy strategiczni, np. armatorzy morscy, międzynarodowi operatorzy logistyczni. Prywatyzacja w polskim transporcie kolejowym może zostać przyspieszona, tj. przeprowadzona w ciągu najbliższych dwóch – trzech lat, gdy tą drogą zamierzone będzie pozyskanie środków finansowych na oddłużenie PKP S.A.

LITERATURA

1. Piskozub A.: *Gospodarowanie w transporcie*. WKŁ, Warszawa 1982
2. Wielkopolski A.: *Zarys gospodarczych dziejów transportu*. WKŁ, Warszawa 1975
3. Wasilewski J.: *Po krachu*. „Nowe Sygnały” nr38/2000
4. *Współczesna społeczna gospodarka rynkowa. Doświadczenia w Niemczech, implikacje dla Polski*. Pod red. W. Małachowskiego. SGH, Warszawa 2001
5. Ickiewicz J.: *Pozyskiwanie i struktura kapitału a długookresowe cele przedsiębiorstwa*. „Monografie i Opracowania” nr 425, SGH, Warszawa 1996
6. Balcerowicz L.: *Systemy gospodarcze. Elementy analizy porównawczej*. „Monografie i Opracowania” nr 281, SGPiS, Warszawa 1989
7. Szpringer W.: *Demonopolizacja i rozwój konkurencji*. „Monografie i Opracowania” nr 415, IFGN, SGH, Warszawa 1996.
8. *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw transportu samochodowego*. Praca zbiorowa pod red. H. Bronka. WKŁ, Warszawa 1987
9. Miecznikowski S., Tłoczyński D., Wołek M.: *Gospodarowanie w transporcie kolejowym*. Wyd. UG, Gdańsk 2000