

Przemiany europejskich kolei w XXI wieku

Wojciech Paprocki



Wprowadzenie

Kolej stanowi jedną z nielicznych gałęzi gospodarki europejskiej, z której działalności ani właściciele, ani pozostali interesariusze (*stockholders*) nie są zadowoleni od co najmniej trzech dekad.

Problem znajduje się w centrum zainteresowania władz państwowych w prawie wszystkich krajach Europy, w których nacjonalizację przedsiębiorstw kolejowych przeprowadzono w pierwszych dekadach XX wieku, tworząc w każdym kraju „kolej narodową”. Państwowe koleje, poza nielicznymi wyjątkami, zajmowały do lat dziewięćdziesiątych minionego stulecia pozycję monopolistyczną na rynku w całej Europie, z wyjątkiem Wielkiej Brytanii, i mają one nadal albo pozycję monopolisty, albo podmiotu dominującego na rynku. Dokonywane w ostatnich latach przez większość krajów przekształcenia organizacyjne zintegrowanych pionowo przedsiębiorstw

kolejowych doprowadziły do utworzenia grup kolejowych, obejmujących zarządcę państwowej infrastruktury kolejowej oraz operatorów przewozów pasażerskich i towarowych. W Polsce do Grupy PKP, w której charakter spółki holdingowej nadano PKP SA, należą: PKP Polskie Linie Kolejowe SA - jako zarządca infrastruktury oraz PKP Cargo SA, LHS sp. z o.o., PKP Przewozy Regionalne sp. z o.o. i PKP Intercity sp. z o.o. - jako operatorzy, a ponadto inne spółki o zróżnicowanym zakresie działalności pomocniczej. Podobna struktura organizacyjna występuje m.in. w Niemczech. Natomiast we Francji przy innych rozwiązaniach formalnych również postępuje proces podziału organizacyjnego kolei państwowych.

Komisja Unii Europejskiej od dawna ujawnia swe niezadowolone w związku z utrzymywaniem się bardzo słabego tempa otwierania rynków krajowych oraz integracji międzynarodowej w transporcie kolejowym.

Wyniki wdrażania przez minione piętnaście lat dyrektywy 91/440 EWG w „starych” i „nowych” krajach członkowskich można traktować jako porażkę polityków i urzędników europejskich. Utrzymuje się blokada procesu międzynarodowej integracji kolei, co jest szczególnie widoczne we wzajemnych relacjach między Francją a Niemcami. We wszystkich pozostałych gałęziach transportu postępuje natomiast rozwój paneuropejskiej oferty, z którą występują na rynku konkurujące ze sobą bądź samodzielnie poszczególne przedsiębiorstwa transportu samochodowego, lotniczego i morskiego oraz operatorzy logistyczni lub ich grupy, tworzące aliansy strategiczne lub międzynarodowe systemy obsługi klientów. Różnorodne dokumenty publikowane na forum europejskim, w tym kolejne wersje „Białej Księgi”, opisują po raz kolejny makroekonomiczne i społeczne zalety funkcjonowania kolei. Ponawiane są akty

politycznego *public relations*, do których można zaliczyć np. uroczyste uruchomienie przewozów na osi Berlin – Warszawa – Mińsk – Moskwa w listopadzie 2005 r. z udziałem polityków oraz prezesów kolei niemieckich, polskich, białoruskich i rosyjskich. Brakuje jednak decyzji inwestorskich, które prowadziłyby do rozwoju potencjału kolei i wzrostu jej pozycji na rynku w zakresie przewozu ładunków. Paneuropejskie przewozy pasażerskie będą się rozwijać wraz z postępem w realizacji projektu utworzenia transgranicznej sieci linii kolei dużych prędkości. Niestety, projekt ten do tej pory nie obejmuje, nawet w sferze planowania, terytorium nowych krajów członkowskich UE. Reakcją na bardzo ograniczony rozwój oferty kolei jest coraz aktywniejsza postawa przedstawicieli europejskiego przemysłu i handlu poszukujących alternatywnych rozwiązań. W minionych trzydziestu, nawet czterdziestu latach często podejmowali oni decyzje zmierzające do zmniejszenia popytu na usługi przewozowe wykonywane transportem szynowym. W miarę zwiększania się możliwości korzystania z publicznej infrastruktury kolejowej, pojawiły się także pierwsze decyzje o utworzeniu nowych przedsiębiorstw kolejowych.

Szczególnie silnym interesariuszem w europejskim systemie kolejowym są związki zawodowe. Są one, przede wszystkim we Francji, środowiskiem bardzo konserwatywnym i niestety bez umiaru sięgającym po formy protestu - strajk generalny w 2005 r. był przeprowadzony osiem razy.

Celem związkowców jest zablokowanie zmian inicjowanych przez władze państwowe pod naciskiem krajowych i międzynarodowych środowisk gospodarczych, a także organów UE. W wielu krajach, w tym w Polsce i Niemczech, zarówno władze państwowe, jak i zarządy spółek kolejowych powstrzymują się jednak od wielu decyzji, których realizacja służyłaby modernizacji kolei. Przeważają racje polityczne, przede wszystkim chęć uniknięcia ostrych konfliktów ze związkami zawodowymi kolejarzy. Taka polityka ogranicza tempo przemian, oddala w czasie, a nawet osłabia szansę przełamania przez kolej tendencji utraty pozycji na rynku.

Warunki zarządzania państwowym przedsiębiorstwem (holdingiem) kolejowym

Przedsiębiorstwo kolejowe (w swej klasycznej zintegrowanej pionowo postaci) oraz holding kolejowy są prawdopodobnie najtrudniejszymi do zarządzania podmiotami gospodarczymi.

Składają się na to liczne czynniki. W tabeli przedstawiono dziewięć cech determinujących złożoność procesu zarządzania.

Tradycyjną metodą zarządzania rozbudowanym organizacyjnie przedsiębiorstwem jest tworzenie układu hierarchicznego, który charakteryzuje bardzo małą zdolność do absorpcji sygnałów z otoczenia kolei, w tym od klientów. Zasięg geograficzny działania krajowego zarządcy infrastruktury kolejowej oceniany jest jako tak duży, iż niewyobrażalne (do tej pory) jest utworzenie paneuropejskiego zarządcy sieci kolejowej.

Możliwe są działania, które osłabiłyby negatywny wpływ opisanego czynnika. Podział przedsiębiorstwa na mniejsze jednostki organizacyjne (znane są już efekty reorganizacji w Polsce i za granicą, m.in. w Niemczech) powoduje, że z zintegrowanej załogi tworzy się kilka zespołów pracobiorców w różnych spółkach, które stopniowo indywidualizują cele i sposób działania, czego konsekwencją jest dywersyfikacja zachowań organizacji związkowych. Od kilku dziesięcioleci tworzone są globalne przedsiębiorstwa przemysłowe i handlowe, których wielkość i skomplikowanie organizacyjne przekroczyło poziom największych przedsiębiorstw kolejowych. W globalnych przedsiębiorstwach wykształcono nowoczesne metody zarządzania, którego podstawową cechą jest zdolność na reagowanie na sygnały z rynku i do indywidualizowania zachowań w poszczególnych segmentach rynku. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych systemów informatycznych, nie ma przeszkód w zarządzaniu procesami gospodarczymi prowadzonymi na kilku kontynentach. Utworzenie takiego systemu dla całej infrastruktury kolejowej w Europie jest możliwe technicznie i stanowiłoby istotny krok w integracji europejskiej.

Sieć kolejowa w Europie powstała w swoim podstawowym układzie na przełomie XIX/XX wieku, w warunkach gospodarczych, społecznych

i administracyjnych zupełnie odmiennych od współczesnych.

Korekty tej sieci (zarówno zamknięcia połączone z fizyczną likwidacją linii, jak i modernizacja istniejącej infrastruktury oraz budowa nowych linii i węzłów kolejowych) odbywają się w ramach projektów przygotowywanych i realizowanych przez wiele lat albo nawet dziesięciolecia. Oznacza to bardzo słabą zdolność adaptacyjną kolei w dostosowaniu swojej infrastruktury do zmieniających się potrzeb społeczeństwa i gospodarki. Jest to szczególnie widoczne na obszarach przygranicznych, gdyż w sąsiadujących krajach odcinki przygraniczne traktowane są jako peryferyjne, nawet wtedy, gdy odbywają się na nich intensywne przewozy międzynarodowe. Przykładem jest bardzo zły stan linii między Berlinem w Niemczech a Rzepinem w Polsce, w tym mostu na Odrze. Niezbędne jest przełamanie nawyku traktowania inwestycji kolejowych jako zadań, o których decyduje się w każdym kraju oddzielnie. Oznaczałoby to, iż w transporcie kolejowym proces kształtowania infrastruktury prowadzony byłby na szczeblu paneuropejskim, prawdopodobnie z wiodącą rolą Komisji UE. Źródłem finansowania tych projektów stałby się fundusz europejski, tworzony ze składek (podatków) pobieranych na szczeblu paneuropejskim, a nie narodowym.

Wyjątek stanowiłyby projekty dotyczące korekty infrastruktury kolejowej służącej na zasadach wyłączności do obsługi regionalnych (aglomeracyjnych) przewozów pasażerskich. Te projekty podejmowane byłyby nadal na podstawie autonomicznych decyzji samorządów regionalnych.

Ruch pociągów na każdym odcinku publicznej sieci kolejowej musi być centralnie sterowany ze względów bezpieczeństwa. Wszelkie działania w zakresie realizacji przewozów i przemieszczania taboru uzależnione są w pełni od operacyjnych decyzji podejmowanych przez zarządcę infrastruktury.

Podział pionowy przedsiębiorstwa kolejowego doprowadził do instytucjonalnego rozdzielenia zadań między operatorami i zarządcą infrastruktury, ale nie wyeliminował konfliktu interesów. Dopuszczenie nowych operatorów do sieci publicznej dodatkowo skomplikowało sytuację, gdyż trzeba szukać rozwiązań godzących interesy wielu stron.

Utrzymywanie więzi korporacyjnych między częścią operatorów i zarządcą infrastruktury traktowane jest jako źródło występowania zjawiska dyskryminacji pozostałych operatorów. Oceniając możliwości nowego uregulowania zasad dostępu do infrastruktury kolejowej należy uwzględnić fakt, że na żadnym kontynencie, poza Europą, nie zdecydowano się na podział instytucjonalny zintegrowanego pionowo przedsiębiorstwa kolejowego. Wydanie dyrektywy 91/440 EWG wymusza taki podział, więc kolej europejska, mimo sprzeciwu niektórych środowisk, będzie rozwijać się w ramach modelu pionowej dezintegracji organizacyjnej. Konieczne jest jednak zachowanie integracji funkcjonalnej, a właściwie ukształtowanie w skali paneuropejskiej takiej integracji. Bez wątpienia istnieją przesłanki, aby osiągnąć sprawność i efektywność funkcjonowania kolei w ramach takiego modelu. Nowoczesne systemy informatyczne zapewnią sprawne i elastyczne sterowanie ruchem pociągów na całej sieci europejskiej. Rynek dostępu do publicznej sieci kolejowej może być skutecznie regulowany. Możliwe jest przy tym wykorzystanie doświadczeń dotyczących regulacji rynku usług lotniczych, którego uczestnikami są wyodrębnieni organizacyjnie przewoźnicy, operatorzy infrastruktury punktowej (lotnisk) oraz nadzorca ruchu środków transportu w przestrzeni powietrznej. Doświadczenie dotyczące ruchu lotniczego jest tym cenniejsze, gdyż uwzględnia ono specyfikę występowania w bezpośrednim otoczeniu lotnictwa cywilnego działań wojska i służb specjalnych.

Celowe zastosowanie różnych rozwiązań w poszczególnych krajowych systemach kolejowych traktowane jest jako przeszkoda w integracji systemu paneuropejskiego. Narodowe nastawienie do kolei jest przyczyną braku kompatybilności technicznej, a także częściowo organizacyjnej w skali międzynarodowej.

Dyrekcja (zarząd spółki) przedsiębiorstwa kolejowego była w Polsce jeszcze w latach osiemdziesiątych XX wieku elementem struktury Ministerstwa Komunikacji. Także w innych krajach europejskich menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania koleją byli bardzo blisko związani z organami władzy państwowej. Te bliskie więzi mają miejsce do chwili obecnej, przy czym

wsparcie polityczne dla kolei państwowych w Polsce w ostatnich piętnastu latach można ocenić jako znacznie słabsze niż za granicą, np. w Niemczech, Francji, Belgii, czy Białorusi i Rosji.

Kwestia osiągnięcia interoperacyjności w europejskim systemie kolejowym jest problemem, któremu nadano ogromne znaczenie polityczne. Jego rozwiązanie może nastąpić dwiema równoległymi drogami. Jedną stanowi stopniowe wycofywanie z eksploatacji starych urządzeń oraz taboru i wprowadzanie na to miejsce nowych, zunifikowanych elementów potencjału technicznego. Drugą jest tworzenie interfejsów między krajowymi podsystemami. W tym zakresie możliwe jest także wykorzystanie doświadczeń z innych gałęzi transportu, w których stosowane są różnorodne, nie zawsze zestandaryzowane, rozwiązania.

Reforma kolei w Niemczech

Nie ma kraju w Europie, w którym z wyników działalności kolei państwowej, w tym także jej menedżmentu, byłyby zadowolone zarówno władze, jak i środowisko pracowników, a także otoczenie gospodarcze obejmujące pasażerów oraz nadawców ładunków.

Wśród różnych sformułowanych ostatnio ocen kierowanych pod adresem kolei, na szczególną uwagę zasługuje bardzo ostra krytyka Thilo Sarrazina¹, odnosząca się do funkcjonowania Grupy Die Bahn, a przede wszystkim kierowana pod adresem Hartmuta Mehdorna – szefa DB AG.

T. Sarrazin w swoim wystąpieniu mówiąc o zakładach, że we współczesnej gospodarce europejskiej w każdym państwie rząd ma i nadal musi mieć własną politykę wobec narodowego przedsiębiorstwa kolejowego. Z istnienia takiej polityki wynika, że szef (cała dyrekcja lub zarząd) i podległe mu jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa (holdingu) kolejowego mają realizować cele polityki władz państwowych. Standardowe kryteria oceny podmiotu gospodarczego – poprawa wyniku gospodarczego i zwiększanie wartości przedsiębiorstwa – nie uzyskują w takim przypadku uznania jako podstawowe kryteria oceny przedsiębiorstwa kolejowego. Uwidacznia się zatem konflikt celów, które państwo stawia kolei z jednej strony - jako inwestor, a z drugiej - jako kreator polityki transportowej.

W Niemczech od lat osiemdziesiątych XX wieku konsekwentnie prowadzona jest polityka kadrowa, której celem jest wprowadzanie do zarządu przedsiębiorstwa kolejowego (Deutsche Bahn, następnie holdingu DB AG) bardzo dobrych menedżerów spoza kolei. H. Mehdorn dysponował ogromnym doświadczeniem w przemyśle. Wśród jego najbliższych współpracowników znaleźli się w ostatnich latach czołowi menedżerowie z firm logistycznych, transportu lotniczego, przemysłu. Bez wątpienia zamiarem H. Mehdorna było i jest unowocześnienie Grupy DB.

Ostra krytyka sformułowana przez T. Sarrazina sprawia wrażenie, iż H. Mehdorn musi być tym gorzej oceniany, im lepiej wywiązuje się ze swojego obowiązku przywrócenia Grupie DB cech samodzielnego i efektywnego uczestnika rynku.

Odnosząc się do funkcjonowania DB w minionych trzech dekadach można stwierdzić, że wystąpiły bardzo głębokie zmiany na niemieckim rynku usług kolejowych, na którym najważniejszym (ale nigdy nie jedynym) graczem była i nadal pozostaje Grupa Die Bahn. Szczegółne znaczenie ma słabnięcie cech typowych dla przedsiębiorstwa państwowego. Deutsche Bahn wchłaniając w latach 1990-1992 wschodnioniemiecką kolej Deutsche Reichsbahn była nadal przedsiębiorstwem *par excellence* państwowym, które zrealizowało wyznaczone do wykonania zadanie polityczne, a nie gospodarcze. Kiedy Die Bahn z inicjatywy swojego szefa H. Mehdorna przejmowała przed kilku laty koncern Stinnesa wraz z operatorem logistycznym Schenker oraz w 2005 r. kupowała spółki logistyczne w Stanach Zjednoczonych i Hongkongu, pozostawała przedsiębiorstwem państwowym pod względem formalnym. Tak jest nadal postrzegana przez niektórych polityków niemieckich, ale bez wątpienia nie realizuje już wyłącznie celów pronarodowych. Die Bahn pod kierownictwem H. Mehdorna koncentruje się na realizacji strategii osiągnięcia sukcesu komercyjnego na globalnym rynku usług transportowo-spedycyjno-logistycznych.

H. Mehdorn obejmując w grudniu 1999 r. stanowisko szefa Deutsche Bahn, podjął zadanie przekształcenia tej rozbudowanej struktury organizacyjnej w sprawnie i efektywnie

funkcjonującego pasażerskiego oraz towarowego przewoźnika kolejowego, obejmującego swym działaniem zarządzanie infrastrukturą kolejową. Zamierzeniem wówczas było, i nadal ten cel jest utrzymany, aby zachować integrację pionową na kolejach niemieckich, mimo rosnącej liczby przewoźników poza Grupą DB korzystających z publicznej sieci kolejowej. Kilka lat temu, gdy współpracował jeszcze z B. Malmströmem, próbował doprowadzić do likwidacji tradycyjnego przewoźnika kolejowego w strukturze holdingu. W 2003 r. zlikwidowano DB Cargo, doprowadzając do wycofania z rynku europejskiego tej znanej marki (nazwy). Działalność eksploatacyjną przeniesiono do nowej struktury Railion, a działalność handlową zintegrowano z działalnością logistyczną w strukturach firmy Stinnes. W styczniu 2006 r. kierownictwo DB ogłosiło nową koncepcję, która zakłada jeszcze silniejsze powiązanie między działalnością przewozową w transporcie szynowym z wszelkimi formami działalności spedycyjnej i logistycznej. Cały ten segment działalności ma się znaleźć w jednej strukturze organizacyjnej pod nową nazwą DB Transport und Logistik. Przez minione 6 lat DB w celu sfinansowania programu zmian faktycznie korzystała aktywnie z różnych funduszy obcych, w tym z miliardowych kredytów bankowych, bez zahamowań sięgając po zabezpieczenia tych kredytów ze strony władz federalnych Niemiec². Ma rację T. Sarrazin, który stwierdza, że „akwizycja przedsiębiorstw z sektora logistyki nie przyczyniła się w najmniejszym stopniu do pozyskania nowych ładunków dla transportu szynowego”.

Rozstrzygające są jednak pytania:

- czy pozyskanie nowych ładunków służy poprawie wyników przedsiębiorstwa kolejowego?,
- czy można powiedzieć, że celem działania określonego podmiotu gospodarczego jest uzyskanie wzrostu sprzedaży określonego produktu oraz wzrost udziału na rynku jedynie w odniesieniu do jednego segmentu rynku?

Dramatem europejskich kolei jest sprzeczność stawianych jej celów makroekonomicznych i mikroekonomicznych. Z jednej strony - oczekuje się, że kolej pozyska (a de facto odzyska) część przewozów od innych gałęzi transportu, głównie od transportu

samochodowego. Miałyby to służyć „zrównoważonemu (sustainable) rozwojowi systemu transportowego w Europie”, który wyznaczany jest jako cel paneuropejskiej polityki transportowej i gospodarczej. Z drugiej strony - przewoźnicy kolejowi „mają dysponować zdolnością do efektywnego działania”, tj. uzyskiwać nadwyżkę przychodów nad kosztami.

Wielu polityków, w tym także w Polsce, wręcz mówi: „dość wyrzucania publicznych pieniędzy na kontynuację przestarzałej i nieefektywnej kolei żelaznej”.

H. Mehdorn, podobnie jak wielu innych menedżerów kierujących państwowymi przedsiębiorstwami (holdingami) kolejowymi, wie dobrze, iż celów makroekonomicznych i mikroekonomicznych nie można zrealizować jednocześnie. Istnieją metody przeciwdziałania tym czynnikom, ale ani w Niemczech, ani w żadnym innym kraju europejskim nie ma obecnie sprzyjających warunków politycznych i społecznych, aby uzgodnić jednolitą paneuropejską politykę wobec kolei, której realizacja doprowadziłaby do zasadniczej zmiany w funkcjonowaniu państwowych przedsiębiorstw (holdingów) kolejowych. W efekcie obserwujemy sytuację, iż menedżerowie zachowują poprawność polityczną i pomijają milczeniem wiele podstawowych kwestii w swych kontaktach z politykami reprezentującymi różnorodne, częściowo wzajemnie sprzeczne poglądy. Ci menedżerowie próbują „robić swoje”, choć ryzykują utratą stanowiska. H. Mehdorn mimo coraz częstszych i ostrzejszych słów krytyki kontynuuje swą pracę.

Od integracji pionowej w dół do integracji pionowej w górę i integracji wszczep

Od chwili powstania kanonem funkcjonowania kolei była integracja pionowa działalności przewozowej i zarządzania infrastrukturą w przedsiębiorstwie kolejowym. Ten kanon jest zachowany w prywatnych i państwowych przedsiębiorstwach kolejowych na całym świecie. Europa postanowiła złamać go, stawiając na wewnątrzgałęziową konkurencję w transporcie kolejowym.

Polityka prowadzona w ramach Unii Europejskiej obciążona jest jednak istotną wadą. Przedstawione dylematy

oceny działania DB ujawniają, że stawiane przed koleją cele makroekonomiczne i mikroekonomiczne są przeciwstawne.

Wielu interesariuszy państwowych przedsiębiorstw kolejowych upatruje strukturalnej zmiany w funkcjonowaniu kolei dzięki jej prywatyzacji. We Francji polityk lub menedżer, który wypowiedziałby się na rzecz prywatyzacji SNCF, nie tylko nie znajdzie zwolenników wśród kolejarzy i przedstawicieli władz państwowych, ale ryzykuje utratą obecnej pozycji. W Niemczech trwa otwarta konfrontacja między zwolennikami prywatyzacji kolei (w dwóch rozważanych wariantach – z infrastrukturą lub bez infrastruktury) a jej jawnymi i cichymi przeciwnikami. Planowane przez H. Mehdorna wprowadzenie DB AG na giełdę jest odraczane z roku na rok, co utrudnia średniokresowe planowanie w tym holdingu, a całkowicie eliminuje planowanie długookresowe. W Polsce, gdzie funkcjonuje „drugi przewoźnik kolejowy w Europie”³, dyskusja o prywatyzacji kolei nie przyniosła do tej pory jasnej koncepcji, co do jej zakresu i terminie przeprowadzenia. Niestety, zaniechane zostały ostatnio działania, które doprowadziłyby do upowszechnienia w społeczeństwie, w tym w środowisku polityków działających na szczeblu samorządowym i ogólnokrajowym, a także wśród kolejarzy, wiedzy o konsekwencjach utrzymywania Grupy PKP w sektorze gospodarki państwowej.

W trzech dużych, sąsiadujących ze sobą krajach członkowskich UE: Francji, Niemczech i Polsce, w których kolej ma nadal wysokie znaczenie gospodarcze, nie ma wizji, w jakich warunkach będzie funkcjonować transport szynowy za kilka i kilkanaście lat, w jakim zakresie warunki funkcjonowania kolei w tych trzech krajach będą się upodabniać lub różnicować.

„Był kształtuje świadomość” – można przyjąć, że ta reguła marksowskiej szkoły ekonomii skłoniła H. Mehdorna (utrzymującego serdeczne stosunki z G. Schröderem, byłym socjaldemokratycznym kanclerzem Niemiec) do utworzenia nowej koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa kolejowego. Dążąc do uzyskania równowagi ekonomicznej w Grupie DB i tym samym do osiągnięcia zdolności wprowadzenia tej grupy na giełdę kapitałową,

zdecydował on o budowaniu struktury gospodarczej zintegrowanej pionowo w górę, jako że zgodnie z wytycznymi Komisji UE eliminowana jest integracja pionowa kolei w dół (tj. między przewoźnikiem a zarządcą infrastruktury kolejowej). Wprowadzanie do Grupy DB operatorów logistycznych przybliża tę strukturę do klientów, którzy zgodnie z upowszechniającą się koncepcją logistyczną odchodzą od praktyki kupowania poszczególnych usług w sferze dystrybucji i coraz częściej zamawiają kompleksową obsługę, obejmującą usługi przewozowe⁴.

Od przejścia przez DB koncernu Stinnes minęło już wystarczająco dużo czasu, aby zauważyć pierwsze skutki działań służących budowaniu więzi pionowych w górę. Kolej rozbudowując własny potencjał logistyczny, narusza przede wszystkim swą neutralność wobec swych tradycyjnych partnerów na rynku, tj. wobec spedytorów, którzy pozyskiwali różne ładunki dla transportu szynowego. Tym samym przedsiębiorstwo państwowe, nadal dysponujące dominującą pozycją na rynku przewozów kolejowych, skłania swych partnerów do intensyfikacji więzi z nowymi operatorami. Jest znamienne, że w Europie ani przewoźnicy lotniczy (np. Air France/KLM lub Lufthansa), ani armatorzy morscy, dysponujący dużym potencjałem i zajmujący liczącą się (choć nie dominującą) pozycję na rynku, nie prowadzą polityki integracji pionowej w górę, gdyż obawiają się skutków utraty neutralności w stosunku do spedytorów, w tym spedytorów prowadzących działalność na skalę paneuropejską, a nawet na skalę globalną. Dodatkową przesłanką jest niechęć wielu rządów dużych organizacji międzynarodowych do znacznego rozszerzenia zakresu swych kompetencji. Polityka H. Mehdorna, polegająca na kupowaniu operatorów logistycznych w Europie i na innych głównych rynkach na świecie, a ostatnio prowadząca do przejścia udziałów w HHLA (operatora portowego w Hamburgu), spotyka się z otwartą krytyką ze strony prywatnych inwestorów i menedżerów, działających na rynku niemieckim oraz paneuropejskim. Źródłem ostatnio formułowanej krytyki są przede wszystkim różnorodne konflikty polityczne. Szczególnie ważne jest jednak zagrożenie, że kierownictwo Die Bahn stopniowo będzie przenosić główny punkt zainteresowania

z kwestii związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem kolejowym na kwestie związane z zarządzaniem globalnym systemem logistycznym, którego marginalną część stanowią będą kolejowe przewozy pasażerskie i towarowe.

Integracja pionowa w górę nie przyniosła jeszcze spektakularnych efektów, nie można jednak zakładać, że takie efekty w ciągu kilku lat nie zostaną osiągnięte. Ich uzyskaniu może służyć wzbogacenie koncepcji integracji pionowej w górę o integrację wszerz⁵, czyli fuzję przewoźnika kolejowego z jednego kraju z przewoźnikami z innych krajów. Taki charakter ma budowa międzynarodowej Grupy Railion w Niemczech, Holandii i Danii, tj. w trzech państwach, z których były państwowe przedsiębiorstwa kolejowe weszły do Railion AG jako współdziałowcy. Koncepcja integracji wszerz ma doprowadzić koleje narodowe do przekształcenia w kolej międzynarodową. Wdrażanie tej koncepcji wśród państwowych przedsiębiorstw przed ich faktyczną prywatyzacją tworzy nieprzejrzystą strukturę własnościową – udziałowcami tej grupy są *de facto* rządy poszczególnych państw, ale za pośrednictwem struktur gospodarczych, które traktowane są jakby należały do sektora prywatnego. Skierowana przed wielu laty do władz polskich propozycja, aby sektor przewozów towarowych ówczesnego Przedsiębiorstwa Państwowego PKP wprowadzić do Grupy Railion, nie była przyjęta przychylnie, gdyż jej realizacja naruszałaby narodowe interesy polskiej kolei. Władze polskie zasadnie obawiały się, iż w międzynarodowej Grupie Railion preferowane będą interesy gospodarki niemieckiej, co mogło prowadzić do ograniczenia dostępności kolei dla polskich producentów towarów, a przede wszystkim polskich eksporterów.

Początków koncepcji integracji pionowej w górę można szukać w praktyce powoływania przez przedsiębiorstwa kolejowe własnych firm spedycyjnych (lub obejmowania udziałów w takich firmach). Przewoźnicy za ich pośrednictwem mogą o wiele skuteczniej budować więzi z klientami niż w przypadku, w którym tworzyłyby więzi bezpośrednio. Wynika to z licznych ograniczeń działania komórek handlowych wchodzących w skład struktury organizacyjnej państwowego przewoźnika (lub spółki przewozowej należącej do

państwowego holdingu kolejowego). Znaczna część barier tego typu zostałaby wyeliminowana w przypadku prywatyzacji przewoźników. Do czasu, gdy jej przeprowadzenie jest nierealne, można się liczyć ze wzrostem zainteresowania rządów spółek przewozowych rozwojem podporządkowanych struktur organizacyjnych prowadzących działalność spedycyjną, logistyczną lub o podobnym zakresie, np. operatorów przewozów kombinowanych bądź zarządców centrów logistycznych.

Perspektywa zmian na europejskim rynku kolejowym

Zadaniem władz państwowych krajów członkowskich i organów UE jest tworzenie warunków dla rozwoju gospodarki w Europie. Stabilny rozwój gospodarki może przyczynić się do wzrostu poziomu życia społeczności na całym kontynencie, w tym do wyrównywania tego poziomu między poszczególnymi regionami nadal rozszerzanej terytorialnie Unii Europejskiej.

W wypowiedziach polityków powtarzana jest opinia o zaletach kolei. Równocześnie zauważać można pewne zniecierpliwienie, iż pozytywne cechy transportu kolejowego nie ujawniają się dostatecznie silnie podczas konfrontacji rynkowej, czego konsekwencją jest spadek pozycji kolejowych przewoźników towarowych na rynku przewozowym.

Menedżerowie przedsiębiorstw kolejowych jednomyślnie wskazują, że na paneuropejskim rynku usług transportowych fałszywie są wycenione:

- wartość (cena) dostępu do infrastruktury kolejowej i pozostałych gałęzi transportu,
- obciążenie środowiska naturalnego przez środki transportu poszczególnych gałęzi transportu (tzw. koszty zewnętrzne transportu).

Kierowane są w związku z tym do władz państwowych i organów unijnych postulaty obniżenia stawek za dostęp do infrastruktury kolejowej oraz wprowadzenia dodatkowych obciążeń dla przewoźników pozostałych gałęzi transportu (m.in. powszechnych opłat za użytkowanie autostrad, zniesienia ulg podatkowych dla przewoźników lotniczych). Ze strony menedżerów przedsiębiorstw kolejowych i środowiska kolejarzy podnoszone są więc argumenty, które sugerują, że kolej może poprawić swoją pozycję (udział w rynku),

jeśli konkurentom kolei pogorszy się warunki działania poprzez rozszerzenie zakresu restrykcji administracyjnych i obciążeń fiskalnych.

Immanentną cechą gospodarki rynkowej jest rozwój producentów, którzy potrafią uzyskać akceptację klientów podejmujących swobodny wybór dotyczący przedmiotu oraz warunków zakupu dóbr rzeczowych i usług. Przewoźnicy kolejowi osiągną sukces, gdy ich oferta stanie się faktycznie atrakcyjna. Ważniejsze są przy tym cechy jakościowe samej usługi niż działania marketingowe, choć one także mają znaczenie dla wyników konkurencji na rynku.

Spółeczność europejska będzie zainteresowana w XXI wieku ofertą kolei w trzech segmentach:

- ✱ **segment I: przewozów międzyregionalnych, w tym transgranicznych, pociągami dużych prędkości, na liniach łączących główne aglomeracje, na których występują dość stabilne potoki podróży uzasadniające kursowanie tych pociągów w cyklu (np. jednodziennym),**
- ✱ **segment II: przewozów międzyregionalnych pociągami typu IC/IR, na liniach biegnących poza głównymi korytarzami komunikacyjnymi na kontynencie,**
- ✱ **segment III: przewozów aglomeracyjnych.**

Przewoźnicy narodowi nie są potrzebni w ogóle w segmencie pierwszym i trzecim. W segmencie I konieczne jest rozbudowanie istniejącej oferty przez jednego lub kilku konkurujących ze sobą operatorów. Do ponoszenia bardzo wysokich nakładów inwestycyjnych niezbędnych dla pozyskania i eksploatacji taboru będzie w Europie zdolnych tylko kilka podmiotów, z których każdy powinien być wolny od ograniczeń w podejmowaniu decyzji produkcyjnych (wybór obsługiwanych relacji) i marketingowych (polityka cenowa, promocja usług). Wśród tych podmiotów mogłyby być spółki paneuropejskie, obejmujące jako udziałowców swobodnie dobierających się partnerów spośród grona funkcjonujących państwowych przewoźników narodowych oraz innych podmiotów – np. inwestorów finansowych, czy też dużych biur podróży. Warunkiem upowszechnienia się tej oferty jest utworzenie sieci linii wysokich prędkości – środki na

ten cel powinny być gromadzone przez agendę UE i wydatkowane jako fundusze publiczne w ramach wieloletnich (z horyzontem do 20 lat) planów rozbudowy paneuropejskiej infrastruktury kolejowej. Rozszerzenie tej sieci na nowe kraje członkowskie UE, w tym kraje, które wejdą do UE w kolejnych latach, stworzyłoby możliwość uruchomienia przewozów pociągami dużych prędkości do regionów zacofanych oraz położonych peryferyjnie, które zapewne przez kolejnych 25 lat będą beneficjentami pomocy z różnych funduszy europejskich. W segmencie III uzasadnione jest rozszerzenie konkurencji między ofertami, które do władz samorządowych kierowane są przez konkurujących ze sobą przewoźników prywatnych. Doświadczenia zagraniczne, ale także pierwsze doświadczenia krajowe (dotyczące funkcjonowania Kolei Mazowieckich) potwierdzają, iż w tym segmencie nie ma powodu, aby przewoźnik narodowy był preferowany przy wyborze operatora. W szczególnych przypadkach możliwe jest dopuszczenie do rynku regionalnego równocześnie kilku operatorów, z których każdy otrzymuje kontrakt na obsługę innych linii podmiejskich.

Segment II obejmuje usługi, których świadczenie ma w większym stopniu znaczenie społeczne i makroekonomiczne niż komercyjne. Potoki podróży w tych relacjach są zbyt małe, aby operatorzy bez wsparcia środkami publicznymi mogli uzyskiwać pozytywny wynik ekonomiczny z działalności operacyjnej. Mechanizm subwencjonowania tych przewozów musiałby być bardzo stabilny, aby prywatni przewoźnicy kolejowi byli skłonni podjąć ryzyko wejścia do tego segmentu rynku. Brak stabilności systemu wsparcia finansowego jest jednak także niebezpieczny dla przewoźnika państwowego, który ma polityczny obowiązek wykonywania przewozów. Doświadczenia PKP Przewozy Regionalne sp. z o.o. z minionych kilku lat potwierdzają, że właściciel, czyli rząd, może doprowadzić do ruiny państwowego przewoźnika, cynicznie nawet informując (a *de facto* dezinformując) społeczeństwo, że przyczyną tej ruiny są błędy w zarządzaniu przedsiębiorstwem kolejowym, zawinione przez (powołany przy współudziale przedstawicieli rządu) menedżment tego przedsiębiorstwa. Degradacja kolei państwowych nasiliła się w ostatnich dwóch

dekadach w Polsce, a także w innych krajach Europy Środkowej i Południowej właśnie na skutek wstrzymania lub drastycznego ograniczenia finansowania kolei państwowej ze środków publicznych.

Gospodarka europejska jest zainteresowana usługami przewozowymi także w trzech segmentach rynku:

- ❖ **segment I: przewozy ładunków masowych,**
- ❖ **segment II: przewozy pozostałych ładunków, w tym przesyłek transportu kombinowanego, w stałych relacjach, w których wielkość i stabilność popytu uzasadnia organizację regularnych przewozów całopociągowych,**
- ❖ **segment III: przewozy przesyłek wagonowych.**

W segmentach I i II w Europie nasila się już konkurencja wewnątrzgałęziowa, w której uczestniczą po stronie popytowej narodowi przewoźnicy **car-go** z różnych państw oraz nowi, prywatni przewoźnicy. Dotychczasową konkurencję wewnątrzgałęziową charakteryzuje defensywna strategia narodowych przewoźników i ofensywna strategia nowych przewoźników. DB realizując strategię integracji pionowej w górę, nie uzyskała liczącego się przyrostu zleceń od klientów, a realizując strategię integracji wszerz, sporo uwagi poświęciła na blokowanie innych przewoźników, czyli właśnie na zachowania defensywne.

We Francji blokowanie przez SNCF Fret krajowych i zagranicznych konkurentów zostało przełamane po raz pierwszy dopiero w 2005 r., natomiast w Polsce trwa ochrona pozycji PKP Cargo SA przed konkurencją zagraniczną – okres przejściowy po wejściu Polski do UE niebawem się zakończy, można się więc spodziewać zaostrej konkurencji na polskim rynku, w tym segmencie przewozów tranzytowych, od 2008 r. Nowy kierunek przemian w segmencie I może zostać wytyczony na rynku z chwilą wprowadzenia w życie zapowiadzanego na przełomie 2005/2006 r. projektu utworzenia wspólnego przedsiębiorstwa kolejowego przez francuski koncern stalowy Arcelor i Luksemburskie Koleje Państwowe (CFL). Jeśli nadawcy ładunków masowych znajdą wspólne pole interesów z kolejami narodowymi z innego państwa i wspólnie utworzą system przewozów międzynarodowych, to otworzona

zostanie zapewne na europejskim rynku „walka na całego”, według zasady „każdy z każdym walczy do upadłego”. Można mieć wątpliwości, czy skutkiem tego rodzaju gwałtownych przemian będzie wzmocnienie pozycji kolei w europejskim systemie transportowym.

Największy kłopot występuje jednak w segmencie III. Koleje narodowe nie znalazły wspólnej platformy współpracy o zasięgu paneuropejskim, a prywatni przewoźnicy prawie wcale nie są zainteresowani przygotowaniem oferty o charakterze sieciowym. Jeśliby przyjąć, że w ciągu kilku, a nawet kilkunastu lat obecni narodowi przewoźnicy **cargo** zdołają stworzyć kilka międzynarodowych systemów obsługi przesyłek wagonowych realizując strategię integracji wszedź, to i tak trzeba ocenić jako mało realną szansę, że nawet największy (najszybciej rozwijający się) z nich utworzy system obejmujący cały kontynent.

Z punktu widzenia polityki europejskiej wewnątrzgałęziowa konkurencja w segmencie I i II nie przyczyni się prawie wcale do wzrostu wielkości przewozów ładunków kolejaj. Segment I ma wielkość zależną od ogólnego popytu na przewozy ładunków masowych, a konkurencję dla kolei stanowi oferta transportu wodnego (śródlądowego i żeglugi przybrzeżnej), który *notabene* podobnie jak kolej jest preferowany w ramach polityki transportowej UE. W segmencie II możliwe jest pozyskanie dodatkowych ładunków, szczególnie w ramach przewozów kombinowanych, ale prognozowany wzrost wielkości tych przewozów nie zrekompensuje spadku przewozów, jaki jest spodziewany w segmencie III.

Właśnie sytuacja w segmencie III jest najważniejsza z punktu widzenia polityki transportowej, bowiem spadek przewozów przesyłek wagonowych oznacza wzrost przewozów samochodowych, w tym na dalekie odległości.

W strategii H. Mehdorna nie było nigdy i nadal nie ma recepty na wzmocnienie pozycji Railion w ramach segmentu III. Trzeba natomiast zauważyć sukces koncernu Stinnes w zakresie obsługi przemysłu motoryzacyjnego. Państwowa kolej niemiecka, podobnie jak i PKP Cargo SA oraz SNCF Fret, już przed wielu laty dostrzegła szansę umocnienia pozycji w segmencie II, koncentrując się na rozwoju oferty dla wybranych branż przemysłu, a wśród nich dla poddostawców przemysłu motoryzacyjnego oraz dla wytwórców gotowych samochodów osobowych.

Wizja sukcesu: polski kolejarz, jak polski hydraulik

Wbrew głośzonym wielokrotnie opiniom, nie należy się spodziewać ekspansji Railion na rynku polskim. H. Mehdorn szuka rynków, na których można zarabiać, czyli uzyskiwać marżę zysku, a nie rynków, na których trzeba walczyć z polskim hydraulikiem, do tego na jego (tj. polskiego kolejarza) własnym boisku. T. Sarrazin słusznie zauważa, że co roku z budżetu federalnego i poszczególnych niemieckich landów płyną do Die Bahn miliardy euro. Te subwencje są i pozostaną tak duże, jeśli nie dojdzie w całym europejskim systemie kolejowym do przełomowych zmian.

PKP Cargo SA z wielu powodów uzyskiwały równowagę finansową (czyli pokrycie kosztów przychodami ze sprzedaży usług przewozowych), mimo

że stawka frachtowa netto (z upustami handlowymi) za 1 tkm pracy przewozowej w Polsce jest znacznie niższa niż na kolejach zachodnioeuropejskich. PKP Cargo SA osiągały pozytywny wynik, choć w Polsce koszty dostępu do infrastruktury są jedne z najwyższych w Europie. Istnieje możliwość utrzymywania kosztów wykonywania usług przewozowych na dość niskim poziomie, gdyż koszty osobowe w Polsce są znacznie niższe niż w Niemczech, Francji i wielu innych krajach Europy Zachodniej.

Jeśli Parlament, Rada i Komisja UE faktycznie chcą renesansu kolei w segmencie przewozów przesyłek wagonowych, to musiałyby stworzyć warunki dla powstania nowego, paneuropejskiego przedsiębiorstwa kolejowego, w którym doszłoby do połączenia atutów kolei ze „starych” i „nowych” krajów członkowskich Unii. Wizja utworzenia takiego przewoźnika cargo może ujawnić niespodziewaną, wręcz do tej pory niewyobrażalną szansę dla kolejarzy z Europy Zachodniej – będą mogli zachować swe miejsca pracy, mimo otwarcia rynku dla kolejarzy z Europy Środkowej.

Stanie się to możliwe, jeśli zostanie osiągnięty wzrost wielkości przewozów przesyłek wagonowych oraz kontynuowana będzie realizacja strategii integracji pionowej w górę, dzięki której przedsiębiorstwo kolejowe pozyska zlecenia na wykonywanie dodatkowych usług. Zwiększony zakres zadań przewozowych i usług uzupełniających przyniesie wzrost zapotrzebowania na pracę na kolei w całej Europie, co spowoduje odwrócenie trendu – zamiast zmniejszać będzie się zwiększać zatrudnienie kolejarzy.

Tabela Czynniki determinujące złożoność procesu zarządzania przedsiębiorstwem (holdingiem) kolejowym w krajach europejskich

Cechy organizacji i potencjału	Cechy działalności	Cechy zależności
Wielkość przedsiębiorstwa (liczebność załogi, liczebność jednostek organizacyjnych, rozproszenie terytorialne).	Wysoka samoocena pracy w środowisku kolejarzy, którzy pielęgnują postawę „służby publicznej” i w ograniczonym stopniu rozwijają „gotowość do zaspokajania potrzeb klientów”.	Tradycja traktowania w krajach europejskich przedsiębiorstw kolejowych jako zasobu gospodarczego o charakterze „narodowym”.
Ograniczona zdolność modyfikowania położenia geograficznego oraz cech eksploatacyjnych (m.in. prędkości jazdy, długości pociągów, nacisku osi, skrajni) historycznie ukształtowanej sieci linii i węzłów kolejowych.	Integralność procesów eksploatacji taboru i procesów sterowania ruchem na sieci kolejowej.	Politiczne cele działania (o charakterze mikroekonomicznym, makroekonomicznym na szczeblu kraju i kontynentu, społecznym, ekologicznym, militarnym) przedsiębiorstwa państwowego.
Kapitałochłonność inwestycji oraz długi okres technicznej sprawności obiektów infrastrukturalnych oraz taboru.	Zróznicowanie w poszczególnych krajach europejskich rozwiązań technicznych i technologicznych (m.in. systemów trakcji elektrycznej, systemów zarządzania ruchem).	Uzależnienie zakresu prac utrzymaniowych i rozbudowy infrastruktury, a także wielkości inwestycji taborowych od zaangażowania środków publicznych.

Paneuropejski przewoźnik **cargo** mógłby powstać na drodze fuzji narodowych przewoźników z krajów członkowskich. Ten proces przebiegałby równoległe z integracją wszerz wszystkich europejskich zarządców infrastruktury.

W sferze infrastruktury nie doszłoby do żadnych przesunięć (a tym bardziej redukcji) zatrudnienia kolejarzy. Fundusze publiczne płynęłyby do zarządcy infrastruktury, a nie do operatorów, więc możliwe byłoby zachowanie równości zasad dostępu do infrastruktury zarówno dla nowych prywatnych przewoźników pasażerskich i towarowych, jak i dla międzynarodowej grupy skupiającej obecnie funkcjonujących przewoźników narodowych.

W sferze operatorskiej konieczny byłby proces doskonalenia zawodowego dla kolejarzy z Europy Środkowej, aby mogli oni podjąć stałą pracę w Europie Zachodniej. Otrzymując – na podstawie odpowiedniego wieloletniego porozumienia zawartego między związkami zawodowymi, przedsiębiorstwami kolejowymi i organami unijnymi – niższe wynagrodzenie, przyczyniliby się do relatywnego spadku kosztów pracy na kolei. A dzięki temu spadkowi kosztów paneuropejski przewoźnik **cargo** mógłby zaoferować we wszystkich segmentach, w tym także w segmencie III, obniżkę stawek frachtowych. W transporcie kolejowym wystąpiłoby zatem to samo zjawisko, które jest już powszechne w paneuropejskim transporcie drogowym, w którym stawki frachtowe znacznie spadły po rozszerzeniu UE 1 maja 2004 r., mimo iż wzrosły ceny paliw oraz opłaty za użytkowanie infrastruktury drogowej. Przyczyną tego zjawiska jest znaczący wzrost liczby kierowców

z „nowych” krajów członkowskich UE wśród osób prowadzących pojazdy ciężarowe na terytorium „starych” krajów członkowskich.

Przemysł w całej Europie szuka możliwości obniżenia kosztów wytwarzania i zmierza do wydłużenia serii produkcji, aby sprostać konkurencji, głównie z Dalekiego Wschodu. Coraz częściej produkcja kierowana jest nie tylko na rynek krajowy, ale i na rynek paneuropejski. Wzrasta znaczenie producentów z Europy Centralnej, a wkrótce do tej grupy dołączą producenci z Rumunii oraz Bułgarii, później być może także z Turcji, krajów bałkańskich i Ukrainy. Wysyłają oni w różnych kierunkach nieduże partie towarów (tworząc głównie przesyłki całopojazdowe w transporcie drogowym, a więc potencjalnie przesyłki całowagonowe), byliby więc zainteresowani usługami paneuropejskiego przewoźnika kolejowego, który oferowałby przewóz do wszystkich regionów kontynentu oraz dodatkowo usługi typu **added value services**.

Konserwatywne podejście do rozwiązywania problemów narodowych przedsiębiorstw kolejowych nie przynosi żadnej perspektywy sukcesu – ani kolejarzom, ani użytkownikom kolei, ani władzom państwowym, które „męczą się” w roli właściciela tych przedsiębiorstw, gdy po raz kolejny podejmują o przekazaniu dużych kwot z funduszy publicznych na utrzymanie kolei, w tym na finansowanie nadmiernego zatrudnienia kolejarzy. Wizja utworzenia paneuropejskich przewoźników, którzy działaliby wyłącznie na zasadach komercyjnych, wymaga odwagi na etapie przygotowania takiego programu i jego wdrożenia.

Wprowadzona 15 lat temu dyrektywa 91/440/EWG wyzwoliła pierwszy etap przemian w europejskim transporcie kolejowym, na XXI wiek potrzebna jest nowa koncepcja, która da szansę kolei na uzyskanie sukcesu ekonomicznego i technicznego.

Polscy politycy, w tym członkowie Parlamentu Europejskiego, członkowie władz państwowych i kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw kolejowych mogą odegrać aktywną rolę w kształtowaniu takiej koncepcji, jej upowszechnieniu, a następnie wdrożeniu.

Przypisy

- ¹ Tekst tego krytycznego wystąpienia zamieszczony został w poprzednim numerze *Rynku Kolejowego*.
- ² Pisałem na ten temat w *Rynku Kolejowym* w 2003 r., nr 4.
- ³ Takie hasło promocyjne stosowane jest przez PKP Cargo SA.
- ⁴ Szersze omówienie procesu integracji w transporcie kolejowym znajduje się w opracowaniu J. Pieriegud: Europejskie inicjatywy w zakresie integracji transgranicznych przewozów towarów koleją [w:] Zintegrowane łańcuchy transportowe – przesłanki i warunki rozwoju, TRANSLOG 2005, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 167-173.
- ⁵ Autorem koncepcji tworzenia międzynarodowej Grupy Railion jest Johannes Ludwig, poprzednik H. Mehdorna na stanowisku szefa DB, obecnie dyrektor wykonawczy Wspólnoty Kolei Europejskich (CER) z siedzibą w Brukseli.

koniecznie...
zajrzyj na stronę:
www.rynek-kolejowy.pl