

WARUNKI OSIĄGNIĘCIA SUKCESU PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA KOLEJOWE NA RYNKU EUROPEJSKIM*

1. Wstęp

Zagadnienie kształtowania się warunków osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa kolejowe na rynku można rozpatrywać przy uwzględnieniu następujących założeń:

- w naukach ekonomicznych niedostatecznie rozwinięte są teorie o procesie dostosowywania się gałęzi gospodarki, charakteryzujących się specyfiką funkcjonowania, jak np. transportu¹, do ogólnych procesów przemian w całej gospodarce,
- teorie o procesie dostosowywania się gałęzi do przemian występujących w całej gospodarce są obarczone immanentną wadą nauk ekonomicznych, wynikającą z faktu, iż ekonomia nie jest nauką ścisłą², przez co nie wskazują precyzyjnie powiązań przyczynowo-skutkowych między zachowaniami podmiotów na rynku usług transportowych oraz między tymi podmiotami a podmiotami zaliczanymi do otoczenia tego rynku.

Pierwsze z powyższych założeń biorę pod uwagę z następującego powodu. W Europie (a rozważania o kolei w Europie zawężam świadomie do działalności transportu kolejowego w krajach położonych „na kontynencie” w Europie Zachodniej i Środkowej) występują w ostatnich latach liczne procesy przemian, które mają charakter ogólnoświatowy. W tabeli 1 wymieniam wybraną listę tych procesów. Zmianom w całej gospodarce towarzyszy proces pogarszania się pozycji transportu kolejowego na rynku usług przewozu ładunków. Podczas gdy popyt na rynku rośnie (biorąc pod uwagę zarówno wzrost masy przewożonych towarów, jak i wzrost pracy przewozowej), masa ładunków obsługiwanych przez kolej maleje w ujęciu bezwzględnym i względnym. W Polsce – jak ilustruje to rys. 1 – spadkowi wielkości pracy przewozowej w transporcie ładunków towarzyszy również szybki spadek w transporcie pasażerów. Spotykana jest opinia, iż jedną z przyczyn braku skutecznego działania polityków i menedżerów w odniesieniu do transportu kolejowego jako gałęzi w europejskim systemie transportowym i w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw kolejowych CARGO (wyodrębnionych z uniwersalnych państwowych przedsiębiorstw kolejowych po wydaniu dyrektywy 91/440), jest brak wystarczających podstaw teoretycznych, jak programować i realizować proces przemian na kolei.

**Referat przygotowany na XIII Międzynarodową Konferencję „Dostosowanie polskiego transportu do UE – Sukcesy, Porażki i Kierunki”, która odbyła się 24-25 maja 2004 r. na Uniwersytecie Gdańskim w Sopocie.*

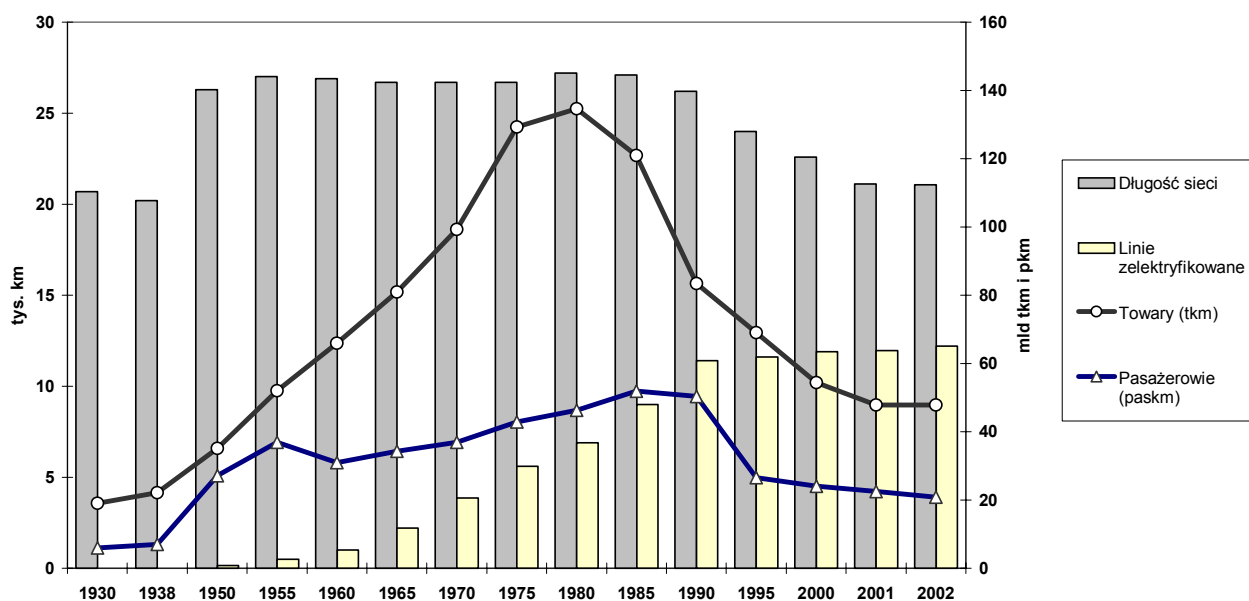
¹ Problem ten jest podnoszony zarówno w pracach teoretycznych, które powstały przed 1989 r. – m. in. *Ekonomika transportu* (pod red. A. Piskozuba). Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa 1979, jak i w pracach opublikowanych w ostatnich latach – m.in. Wł. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król: *Współczesne problemy polityki transportowej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.

² M. Kalecki: *Dlaczego ekonomia nie jest nauką ścisłą?* [W:] *Kraje rozwijające się. Studia varia: o ekonomii i ekonomistach*. Dzieła. T. 5. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 282.

Tabela 1. Wybrane trendy zmian w gospodarce (wg. J. Brillman'a)

Wczoraj i dziś	Dzisiaj i jutro
Ekonomia	
Keynesizm oraz finansowanie deficytów przez kreację pieniądza.	Utrzymywanie pod kontrolą deficytu budżetowego oraz stymulowanie rozwoju przez obniżanie stóp procentowych.
Wiele usług zastrzeżonych dla sektora publicznego.	Prywatyzacja usług publicznych.
Jeszcze istniejące monopole.	Działania deregulacyjne i antymonopolowe.
Od inflacji do deflacji.	Od deflacji do spadku cen.
Globalizacja	
Technologie w posiadaniu ograniczonej liczby państw.	Przyspieszone rozprzestrzenianie się technologii w skali ogólnoświatowej.
Stabilizacja demograficzna w Europie.	Starzenie się krajów europejskich.
Sukcesy „azjatyckich tygrysów”.	Rozwój wielkich krajów azjatyckich.
Technologia	
Rozprzestrzenianie się mikrokomputerów.	Rozwój sieci Internetu i Intranetu.
Niski wpływ technologii informatycznych na wydajność.	Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne jako znaczący czynnik wydajności.
Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne wywierające coraz większy wpływ na przedsiębiorstwa.	Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne nabierające strategicznego znaczenia dla wszystkich przedsiębiorstw.
Przedsiębiorstwa	
Rynek kształtowany przez popyt.	Rynek kształtowany przez podaż.
Klient – konsument: marketing i zabezpieczenie jakości.	Klient – nasz pan: marketing, wartość dla klienta, zarządzanie jakością totalną (TQM).
Produkcja masowa oraz taylorizm.	System <i>just in time</i> oraz zindywidualizowana produkcja masowa.
Pojawianie się małych i średnich przedsiębiorstw.	Mnożenie się małych i średnich przedsiębiorstw.
Wzrost znaczenia marketingu bezpośredniego.	Pojawianie się handlu elektronicznego.
Wzrost znaczenia akcjonariatu instytucjonalnego.	Wzrost aktywności akcjonariuszy w radach zarządczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Brillman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 23-24.



Rys. 1. Ewolucja sieci linii kolejowych w Polsce i ich obciążenia ruchem pasażerskim i kolejowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.M. Koziarski: *Przekształcenia struktury przestrzennej sieci kolejowej w Polsce i świecie*, Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski w Opolu, Opole 1995, s. 138; *Transport – Wyniki działalności 2002*. GUS, Warszawa 2003.

Drugie z powyższych założeń odnosi się do kwestii, czego w ogóle można oczekiwać od nauk ekonomicznych. Praca badawcze w zakresie ekonomii koncentrują się na budowie i analizie modeli, które odwzorowują rzeczywistość. Zastosowanie rozważań abstrakcyjnych powoduje, iż modele niewiernie odwzorowują tę rzeczywistość. Z tego powodu wnioski formułowane w teorii ekonomii sugerują jedynie kierunki zachowań dla podmiotów gospodarczych oraz podmiotów w otoczeniu gospodarki (w tym podmiotów o szczególnym charakterze: organów Unii Europejskiej oraz organów władzy w poszczególnych krajach), nie stanowią natomiast precyzyjnych i jednoznacznych recept postępowania, które miałyby doprowadzić do optymalnego rozwiązania zadanego problemu.

Brak rozwiniętej teorii funkcjonowania kolei w zmieniającej się gospodarce bez wątpienia utrudnia poszukiwanie skutecznego programu przemian w europejskim transporcie kolejowym. Trzeba zdawać sobie sprawę, iż rozwój teorii w tym zakresie nie zagwarantuje sukcesu, gdyż nowe wnioski z rozważań teoretycznych nie będą gotową, kompleksową receptą ani dla polityków, ani dla menedżerów, ani wreszcie dla działaczy związkowych. Uznając ograniczone wartości aplikacyjne rozważań teoretycznych poniżej przedstawione zostają rozważania dotyczące warunków uzyskania sukcesu na rynku przez przewoźników kolejowych wykonujących usługi przewozu ładunków.

2. Funkcjonowanie przedsiębiorstw kolejowych na tle generalnych trendów zmian w gospodarce światowej

W krajach Europy Zachodniej przez wiele dziesięcioleci akceptowano sytuację, w której mimo ogromnej finansowej pomocy bezpośredniej i ujawnionej w budżetach państwowych, jak i pomocy pośredniej, częściowo ukrytej np. w funduszach na badania naukowe lub w funduszach pomocy regionalnej, przedsiębiorstwa

kolejowe zadłużały się na rynku kapitałowym. W 2003 r. prezes zarządu DB Cargo AG bez skrępowania publicznie się przyznał, iż może zaciągać kredyty bankowe bez ograniczeń, gdyż każda instytucja finansowa uwzględnia gotowość federalnego rządu niemieckiego do gwarantowania tych kredytów przez państwo. Sytuacja budżetowa we Francji i Niemczech pogorszyła się jednak ostatnich latach i państwowe koleje muszą się liczyć z ograniczeniami w pozyskiwaniu środków z funduszy publicznych. Ponieważ uprzednio nie troszczyły się one o tworzenie nadwyżki przychodów ze sprzedaży usług na rynku nad kosztami ich wykonywania, to nie mają wykształconej zdolności do akumulowania własnych środków. Gdy konieczne są nowe inwestycje, aby przeprowadzić restrukturyzację tych przedsiębiorstw, są one skazane na uzależnienie tempa i zakresu procesów restrukturyzacyjnych od wielkości pomocy ze funduszy publicznych. Brak zdolności europejskich przewoźników kolejowych do efektywnego działania stanowi zagrożenie dla utrzymania przez kolej obecnej pozycji na rynku, jeśli pomoc dla kolei będzie coraz bardziej ograniczana, a jednocześnie przewoźnicy samochodowi wzmocnią swą ofensywę na rynku wykorzystując własne zyski. Należy zaznaczyć, iż właśnie z tego powodu, iż przewoźnicy nie korzystają od dziesięcioleci z bezpośrednich form pomocy finansowej i byli zmuszani do ostrej walki konkurencyjnej między sobą oraz z przewoźnikami innych gałęzi transportu, to osiągnęli stałą zdolność do podnoszenia efektywności i sprawności produkcji usług przewozowych oraz usług uzupełniających, a tym samym zdolność do kreowania zysków.

Dla związków zawodowych – tak w Europie Zachodniej, m.in. we Francji, jak i w Polsce – nadal niewyobrażalne jest sprywatyzowanie kolei. W transporcie kolejowym nadal brak jest społecznego przyzwolenia na przeprowadzenie prywatyzacji i głębokiej restrukturyzacji gałęzi, gdy w transporcie drogowym, morskim i lotniczym procesy te bądź są mocno zaawansowane, bądź wręcz zakończone.

Toczona obecnie na forum organów UE dyskusja nad Trzecim Pakietem Kolejowym ilustruje utrzymującą się niechęć do wyeliminowania monopolu z rynku usług kolejowych. Odsunięcie w czasie procesów liberalizacji i demonopolizacji europejskiego rynku usług kolejowych potencjalnie przyczynia się do osłabienia zaangażowania się przewoźników i kolejarzy w proces podnoszenia efektywności gospodarowania. Równocześnie z utrzymywaniem *status quo* w europejskim systemie kolejowym postępować będzie rozwój przewoźników innych gałęzi. Załamanie się w latach 2003-2004 rynku dalekobieżnych przewozów pasażerskich w Niemczech jest potwierdzeniem braku zdolności monopolistycznego państwowego przewoźnika kolejowego do obrony przed agresywnymi działaniami marketingowymi podejmowanymi przez nowych, prywatnych przewoźników lotniczych. To zdarzenie gospodarcze zasługuje na szczególną uwagę. Do lata 2003 r. trwał proces przebudowywania w DB oferty dalekobieżnych przewozów pasażerskich. Jego autorami i realizatorami byli menedżerowie, którzy przyszli do kierownictwa przedsiębiorstwa kolejowego przynosząc wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu przewoźnikiem lotniczym. Po porażce nowej oferty na rynku, przejawiającej się w formie spektakularnego protestu podróżnych, w DB zdecydowano się na odsunięcie autorów programu zmian. Jednocześnie menedżerowie w przedsiębiorstwach lotniczych osiągnęli sukces w przejmowaniu podróży od kolei. Można sformułować tezę, iż u podstaw porażki autorów przemian w pasażerskim transporcie kolejowym było niedostateczne zrozumienie specyfiki segmentu rynku usług przewozów wykonywanych przez kolej, być może trafna jest nawet hipoteza, iż u podstaw porażki był brak teoretycznego przygotowania programu marketingowego wprowadzonego w DB przez „lotników”, a nie „kolejarzy”.

Od wielu lat w Europie inflacja nie stanowi zagrożenia dla rozwoju gospodarczego, obserwowane są natomiast zjawiska sygnalizujące zjawisko deflacji. Spadek cen jest tendencją zauważalną, w niektórych

segmentach rynku transportowego występują spektakularne przypadki, jak np. obniżka cen biletów lotniczych. Kolej, aby utrzymać swą pozycję na rynku, podejmuje bardzo kapitałochłonne inwestycje w rozwój sieci kolei wysokich szybkości. Te działania rozwojowe mogą się okazać całkowicie nietrafionymi inwestycjami, sfinansowanymi głównie ze środków publicznych, gdyż przy wysokim, korespondującym z poziomem kosztów własnych, poziomie cen biletów na pociągi typu TGV lub ICE popyt zostanie skierowany na zakup alternatywnych, tańszych usług przewozowych, bądź też popyt w ogóle się nie ujawni, gdyż potrzeby komunikacyjne zostaną zaspokojone dzięki wykorzystaniu samochodów osobowych.

Nie ma możliwości importu usług przewozowych. W Europie, mimo starań podejmowanych przez organy Unii Europejskiej, w wielu krajach w ramach polityki transportowej stosowana jest nadal ochrona pozycji monopolistycznej przewoźników kolejowych. W tych warunkach bardzo ograniczone są możliwości przeniesienia z innych regionów świata rozwiązań, które przyczyniłyby się do zwiększenia zdolności przewoźników kolejowych do konkurencji na rynku. W transporcie kolejowym w niewielkim stopniu dochodzi do procesu implementacji zagranicznych nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych. W Polsce zmiany ustawowe umożliwiły wejście na rynek pierwszym przewoźnikom CARGO, nadal nie stworzono warunków dla otwarcia rynku pasażerskich przewozów kolejowych.

Starzenie się społeczeństw europejskich może doprowadzić do bezwzględnego spadku popytu na przewozy pasażerskie i do stabilizacji wielkości masy ładunków, przy czym rozszerzenie UE i wydłużenie średniej odległości przewozu przesyłek w ramach międzyregionalnej, paneuropejskiej i międzykontynentalnej wymiany towarowej przyniesie zapewne wzrost wykonywanej pracy przewozowej w całym systemie transportowym. Zmiany demograficzne wywołają zmniejszenie się liczebności najbardziej mobilnej grupy osób dojeżdżających do szkół i zakładów pracy, przy jednoczesnym wzroście liczebności grupy osób wycofujących się z aktywności zawodowej. W tych warunkach zmniejszać się będzie popyt na przewozy pasażerskie, głównie aglomeracyjne i regionalne.

Rozwój wielkich krajów azjatyckich – przede wszystkim Chin – może wywołać zasadniczy wzrost popytu na przewozy ładunków na linii transsyberyjskiej. Droga tranzytowa prowadząca do Europy Zachodniej przez II paneuropejski korytarz transportowy (przez Brześć, Warszawę i Poznań) może być atrakcyjna, jeśli warunki organizacji przewozów tak na Białorusi jak i w Polsce będą co najmniej porównywalnie dogodne jak przez inne korytarze. Niestety ostatnie lata nie przyniosły rozwoju przewozów w II korytarzu, podczas gdy ożywiły się przewozy na osi Wschód-Zachód drogą lądowo-morską przez porty Morza Czarnego.

Duże przedsiębiorstwa kolejowe były predestynowane do objęcia przewodnictwa na rynku w procesie tworzenia systemów informatycznych wykorzystujących duże i bardzo drogie komputery typu *main frame*, gdy w latach 70-tych i 80-tych XX w. zakup i rozwój takich systemów był w ogóle niedostępny ze względu na barierę kapitałową i organizacyjną dla małych i średnich przedsiębiorstw spedycyjnych i dla przewoźników samochodowych. W erze upowszechniania internetu i intranetu oraz dynamicznego rozwoju telefonii bezprzewodowej i łączności satelitarnej uwidoczniła się zdolność do absorpcji nowych rozwiązań w transporcie samochodowym i wśród operatorów logistycznych. Brak elastyczności w hierarchicznym systemie zarządzania przedsiębiorstwami kolejowymi stał się natomiast barierą wdrażania małych systemów informatycznych w tej gałęzi transportu. Zarówno w Europie Zachodniej, jak i Środkowej, w przedsiębiorstwach kolejowych zakres i powszechność stosowania nowoczesnych systemów informatycznych wykorzystujących internet i intranet jest bardzo mała.

W łańcuchach logistycznych następuje integracja pozioma, przy czym wysoką elastyczność działania wielu podmiotom – uczestnikom tych łańcuchów zapewnia symultaniczny dostęp do scentralizowanych baz danych. Strategiczne znaczenie nowoczesnych systemów IT pozostaje niedocenione w przedsiębiorstwach kolejowych, gdy w ich otoczeniu skokowe przeobrażenia występują w państwowych lub prywatyzowanych przedsiębiorstwach pocztowych. Ewolucja Poczty Niemieckiej w globalnego operatora logistycznego zwanego „żółtym DHL” potwierdza tezę, iż duży podmiot gospodarczy może zdyskontować zalety wynikające z globalnego zasięgu działania i osiągniętej skali produkcji, jeśli tylko odpowiednio dostosuje procedury działania do wyzwań gospodarki wirtualnej (*e-business*). W Europie nie można stwierdzić ani jednego przypadku konsekwentnej przemiany przewoźnika kolejowego w nowoczesnego operatora logistycznego kreującego nowoczesny – jednocześnie scentralizowany i otwarty – system informatyczny.

Teza, iż w obecnej gospodarce podaż decyduje o tym, co jest kupowane, może być interpretowana dwojako. Z jednej strony nowe produkty doprowadzają do zmiany potrzeb, a następnie popytu wśród nabywców dóbr rzeczowych i usług. Jednym z przykładów „narzucenia” rynkowi nowego produktu jest globalne upowszechnienie telefonu komórkowego jako nowego produktu. Z drugiej strony kolej oferując niezmiennie stare produkty też kształtuje rynek, ale ze skutkiem odmiennym – zamiast kreować nowy popyt skutecznie przyczynia się do poszukiwania przez klientów alternatywnych rozwiązań. Oferta przewozów regionalnych udostępniana przez niedofinansowanego przewoźnika PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o. stymuluje podróżnych do zmiany preferencji środka transportu w ten sposób, iż „podaż złych usług wygasza popyt”.

Zarządzanie jakością jest procesem, który przez europejskich przewoźników kolejowych traktowany jest w większości przypadków jedynie werbalnie. Mimo ustalenia Karty Jakości UIC w lipcu 2003 r. w wielu przedsiębiorstwach kolejowych CARGO nie podjęto programów monitorowania i poprawy jakości świadczonych usług przewozowych. Na kolejach nie są stosowane *key performace indicators (KPI)* jako narzędzie sterowania jakością, podczas gdy operatorzy logistyczni i przewoźnicy innych gałęzi mają już znaczny dorobek w upowszechnianiu i doskonaleniu tego obiektywnego (gdyż w pełni skwantyfikowanego) miernika poziomu jakości.

Znaczną część przewozów ładunków na kolejach europejskich stanowią przewozy przesyłek wagonowych, wykonywane w technologii ruchu rozproszonego. Cechą tej technologii, nie mającej właściwego wsparcia informatycznego, jest absolutny brak możliwości zaplanowania i dotrzymania terminu dostawy przesyłki do odbiorcy. Przemysł i handel kreuje systemy zaopatrzenia funkcjonujące na zasadzie *just in time*, korzystając ze zdolności przewoźników drogowych, morskich i lotniczych do zaplanowania i dotrzymania terminu dostawy przesyłki przemieszczanej zarówno w relacji lokalnej, jak i transkontynentalnej czy nawet międzykontynentalnej. Kolej w Europie nie przygotowała do tej pory żadnej koncepcji sterowania procesami przewozowymi, gwarantującymi dotrzymanie wyznaczonego terminu dostawy przesyłki wagonowej. Niestety przewozów wykonywanych w technologii przewozów bezpośrednich całymi składami pociągów także nie charakteryzuje punktualność.

W transporcie ogromne znaczenie ma skala produkcji (*economy of scale*). We wszystkich gałęziach transportu, także w transporcie kolejowym, możliwe jest jednak funkcjonowanie obok siebie zarówno wielkich organizacji, jak i małych oraz średnich przedsiębiorstw. Kreowanie warunków, w których obie grupy mogłyby się rozwijać, a konkurencja nie musiałaby odbywać się przy dominacji dużych przewoźników, stanowi wyzwanie dla polityki transportowej. Proces wzrostu liczebności małych i średnich przewoźników kole-

jowych w Europie może wiązać się z rozwojem różnych form *e-businessu*, w tym handlu elektronicznego (*e-commerce*). Sposób funkcjonowania tzw. tanich przewoźników lotniczych wskazuje, iż producenci usług transportowych mogą preferować wykorzystanie wirtualnych kanałów dystrybucji swoich usług, czyli form *e-commerce* bezpośrednio w swojej działalności, a nie tylko uczestniczyć w obsłudze klientów prowadzących sprzedaż dóbr rzeczowych za pośrednictwem internetu.

Świat jest zbulwersowany wielkimi aferami finansowymi, które po bankructwach wielkich korporacji doprowadziły do upadku zaufania inwestorów do giełdy. Po okresie dominacji na rynku akcjonariuszy instytucjonalnych wzrasta rola akcjonariuszy prywatnych. W europejskim transporcie kolejowym, gdzie dominuje nadal własność państwowa, nie ma zwyczaju stosowania zewnętrznego nadzoru nad zarządami przedsiębiorstw kolejowych. W wielu krajach europejskich znane są przypadki, iż z rad nadzorczych usuwano osoby „niewygodne”, których poglądy obnażały słabość koncepcji zarządzania koleją lub brak konsekwencji w realizacji przyjętych programów. Opinię, że kolejami europejskimi rządzą związki zawodowe wiąże się z faktem, iż poza przedstawicielami załogi nie ma grupy społecznej, która byłaby społecznie zaangażowana w proces zarządzania przedsiębiorstw kolejowych. Ponieważ cele związków zawodowych, w tym działaczy związkowych, nie obejmują pełnego spektrum celów innych interesariuszy (*stakeholders*), wiele decyzji wymuszanych na zarządach sprzyja utrzymywaniu nadmiernego zatrudnienia w transporcie kolejowym i blokowaniu procesu unowocześniania przewoźników oraz zarządców infrastruktury. Jednocześnie w wielu przypadkach przedstawicielom rządów w poszczególnych krajach europejskich brakuje determinacji w przeprowadzeniu reformy kolei, wbrew interesom formułowanym, często z bardzo dużą determinacją, przez związki zawodowe. Przykładem przełamania negatywnych tendencji w działalności kolei była reforma kolei w Japonii, gdzie osobiście premier zaangażował się w proces restrukturyzacji i częściowej prywatyzacji, odwołując się bezpośrednio do opinii społecznej podczas sporów ze związkami zawodowymi.

W opracowaniach teoretycznych przygotowanych przed 11 września 2001 r. pomijano znaczenie zjawiska terroryzmu na funkcjonowanie gospodarki światowej. W kilka tygodni po zamachu na metro w styczniu 2004 r. w Moskwie oraz na pociągi pasażerskie w marcu 2004 r. w okolicach Madrytu szczególnego znaczenia nabiera kwestia, na ile transport szynowy jest wrażliwy na zbrodnicze zamachy i w jaki sposób przeciwdziałać aktom terroru wymierzonym w podróżnych i kolejarzy. Przy ujęciu tradycyjnym masowość przewozu traktowana była jako zaleta kolei. Obecnie należy zweryfikować tę opinię i rozpocząć poszukiwania nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, które pozwoliłyby zmniejszyć zagrożenie dla funkcjonowania systemu kolejowego wynikające z zamachów na węzły kolejowe, mosty, tunele, stacje, pociągi, w tym pociągi wysokich prędkości. W przyszłości atrakcyjne mogą stać się rozwiązania technologiczne dopuszczające wysoką częstotliwość ruchu małych pojazdów szynowych. Wydaje się, że w Europie konieczne jest ponowne rozpatrzenie efektywności ekonomicznej i zasadności związanej z utrzymaniem bezpieczeństwa ruchu dla powstrzymania się od likwidacji lokalnych linii kolejowych, które mogą zostać wykorzystane do rozproszenia ruchu na sieci i tym samym do wystąpienia wąskich gardeł w systemie kolejowym po ataku terrorystycznym na jedną z głównych linii.

3. Perspektywy osiągnięcia sukcesu na rynku przez przedsiębiorstwa kolejowe

Można sformułować hipotezę, iż przedsiębiorstwa kolejowa dysponują potencjałem kreatywnego i efektywnego działania, ale w Europie nadal napotykać na bariery wykorzystania tego potencjału. Prywatne przedsiębiorstwa kolejowe wchodzące w skład francuskiej grupy Connex konsekwentnie zdobywają segmenty rynków poza Francją, np. w Niemczech i w Szwajcarii, a jednocześnie żaden podmiot z tej grupy nie jest w stanie wejść na rynek krajowy ze względu na utrzymywanie się na nim barier administracyjnych. Wątpliwości dotyczące prawidłowości przyznania w 2003 r. przez krajowy rząd Brandenburgii kontraktu na 10-letnią obsługę lokalnych linii pasażerskich i odrzucenia korzystniejszej ekonomicznie oferty przewoźnika z grupy Connex stanowią wymagające jeszcze ostatecznej weryfikacji potwierdzenie, iż mechanizmy rynkowe pozostają zdeformowane z woli polityków i urzędników. Wyeliminowanie tych barier powinno więc przynieść znaczący rozwój oferty przewoźników kolejowych i tym samym przyczynić się do poprawy pozycji kolei na rynku.

Przedsiębiorstwa kolejowe CARGO wyodrębnione z uniwersalnych państwowych przedsiębiorstw kolejowych podjęły na początku XXI w. bezwzględną bezpośrednią konkurencję, która do 1 maja 2004 r. ograniczała się jednak do fazy „przygotowania przedpola”. W najbliższych miesiącach dojdzie zapewne do sytuacji, iż pociągi z lokomotywą i maszynistami z jednego kraju wjadą na teren innego kraju, korzystając z nowych zasad dopuszczenia do ruchu międzynarodowego przewoźników zarejestrowanych w jednym z krajów UE. Konfrontacji między państwowymi przedsiębiorstwami kolejowymi CARGO towarzyszą aktywne działania przewoźników prywatnych. Obejmują one przejmowanie zleceń na przewozy krajowe w poszczególnych krajach, a także zleceń na przewozy międzynarodowe. Na polskim rynku kolejowym spektakularne znaczenie należy przypisać współdziałaniu prywatnych przewoźników z Polski i Niemiec, którzy w 2003 r. wykonali pierwsze przewozy ładunków przez przejście graniczne w Gubinie/Guben.

Otwarta wewnątrzgałęziowa walka konkurencyjna w europejskim systemie transportu kolejowego nie jest do uniknięcia. Można spodziewać się coraz większych emocji wyrażanych przede wszystkim przez menadżerów z poszczególnych przedsiębiorstw kolejowych i przedstawicieli związków zawodowych.

Jak długo zjawisko konkurencji było blokowane administracyjnie, tak długo nie mogło dojść do pierwszych spektakularnych porażek. Rynek bez sukcesów i porażek wśród producentów usług nie spełnia swojej podstawowej funkcji – eliminowania z rynku przewoźników nieefektywnych. Otwarta walka na rynku europejskim doprowadzi do sytuacji, które już są zapisane w historii rozwoju pozostałych gałęzi transportu. W ostatnich latach doszło do upadku pierwszych „narodowych” przewoźników lotniczych (Swissair i Sabena), w niektórych krajach europejskich wyrejestrowano wszystkie statki handlowe.

W przeddzień rozpoczęcia się decydującej fazy walki konkurencyjnej na europejskim rynku usług kolejowych, relatywnie wysoko można ocenić szanse osiągnięcia sukcesu przez polskie przedsiębiorstwa kolejowe. Choć dysponują one słabym potencjałem technicznym w porównaniu z wieloma zagranicznymi przewoźnikami, to są one „przyzwyczajone” do działania bez wsparcia, tak finansowego, jak i pozaekonomicznego, ze strony administracji państwowej. Eliminowanie barier administracyjnych na rynku europejskim stwarza właśnie PKP Cargo S.A. szansę wyjścia poza rynek krajowy, gdyż za granicą znajdzie się w podobnej sytuacji jak na rynku krajowym, na którym funkcjonuje bez wsparcia kapitałowego i organizacyjnego ze strony państwowego właściciela.

Rozszerzenie Unii Europejskiej może spowodować, że popyt na usługi przewozowe pasażerskie i towarowe szybko wzrośnie i w europejskim systemie transportowym ujawnią się kolejne wąskie gardła. W najbliższych latach, przy braku dostatecznie szybkiego wzrostu potencjału przewoźników samochodowych i autobusowych, a także na skutek upowszechnienia się zjawiska kongestii na polskich drogach, których rozbudowa i modernizacja trwać będzie co najmniej 10 kolejnych lat, może wzrosnąć atrakcyjność usług kolejowych.

Podstawowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa kolejowe będzie mieć szybka adaptacja do nowych wyzwań. W europejskich przedsiębiorstwach kolejowych oraz wśród zarządców infrastruktury występuje niedobór kadry menedżerskiej, która byłaby zdolna do przeprowadzenia szybkich zmian w funkcjonowaniu kolei. Przed szczególnie dużym wyzwaniem stoją organy powołane do regulowania tego rynku, w tym tworzona od podstaw Europejska Agencja Kolejowa (*European Railway Agency*), które nie mają jeszcze doświadczenia, jak postępować, aby stymulować, a nie hamować, procesy przemian w europejskim systemie transportu kolejowego.

Mimo istniejących ograniczeń i zagrożeń można sformułować prognozę odwrócenia tendencji zmniejszania się efektywnego popytu na usługi kolejowe, co przy bezwzględnym wzroście przewozów pasażerów oraz ładunków może zapewnić utrzymanie udziału kolei w obsłudze potrzeb komunikacyjnych i transportowych na poziomie porównywalnym do poziomu obecnie rejestrowanego.

4. Wnioski

W Europie wzrasta zainteresowanie procesem przemian w transporcie kolejowym. Na międzynarodowych kongresach i seminariach w wystąpieniach polityków, reprezentantów administracji większości krajów członkowskich UE oraz menedżerów z państwowych przedsiębiorstw kolejowych nadal wyczuwa się brak zrozumienia konieczności przeprowadzenia zasadniczych zmian. Łatwo dostrzec, iż osoby te niedoceniają złożoności werbalnie zapowiadanych przez nie procesów restrukturyzacji kolei.

Jednocześnie w wystąpieniach przedstawicieli organów UE, nowych prywatnych przewoźników oraz reprezentantów przemysłu podnoszone jest strategiczne znaczenie niedostosowania kolei europejskiej do wymagań rynku. Przez te osoby przedstawiane są konkretne propozycje zmian ustawodawstwa oraz projekty rozwojowe.

W całej Europie, a szczególnie w Polsce, gdzie występuje specyficzna bariera drastycznego niedoboru środków publicznych oraz prywatnego krajowego kapitału, poprawę zdolności kolei do osiągnięcia sukcesu na rynku będzie można osiągnąć podejmując następujące działania:

- służące podniesieniu poziomu intelektualnego kadry zatrudnionej w administracji państwowej oraz kadry menedżerskiej, co jest warunkiem niezbędnym, aby w przedsiębiorstwach kolejowych oraz w ich otoczeniu w pełni zrozumiano, iż kolej musi zaadoptować się do ogólnych zmian w gospodarce (***adopt or die***);
- faktycznej deregulacji rynku, prowadzącej do uelastycznienia zachowań na rynku zarówno przewoźników, jak i klientów kolei, czego efektem powinno być pozyskanie od nowych inwestorów zewnętrznego kapitału dla inwestycji, warunkujących wzrost wydajności pracy i wzrost bezwzględnego poziomu efektywności wykonywania usług przewozowych w transporcie kolejowym (***put, win and get back***).

Streszczenie

Transport kolejowy traci pozycję na europejskim rynku transportowym. Nowe trendy występujące w gospodarce światowej nie znajdują swego odzwierciedlenia w funkcjonowaniu tej gałęzi transportu. Przedsiębiorstwa kolejowe powiększają swe zadłużenie, są niezmiennie uzależnione od pomocy finansowej z budżetu, zmiany w zarządzaniu przewoźnikami kolejowymi nie przynoszą oczekiwanych efektów. Zbyt mało jest innowacji, nie ma dynamiki rozwoju nowoczesnych systemów IT.

Istnieje perspektywa, że przedsiębiorstwa kolejowe, w tym w Polsce, osiągną sukces. Po 1 maja 2004 r. na zliberalizowanym rynku zaostrzy się bezpośrednia konkurencja wewnątrzgałęziowa. Przedsiębiorstwa kolejowe oraz regulatorzy będą musieli znaleźć nowe rozwiązania. Podmioty najszybciej adaptujące się wobec nowych wyzwań na rynku staną przez szansą zdobycia mocnej pozycji na rynku, wypracowywania zysków.

Warunkiem osiągnięcia sukcesu będzie:

- pozyskanie nowej kadry, która sprosta wyzwaniom, przygotuje i wdroży nowe rozwiązania, dzięki czemu przedsiębiorstwa kolejowe będą zdolne zaadoptować się do nowych wymagań na rynku (***adopt or die***),
- deregulacja rynku, uelastycznienie zachowań przedsiębiorstw, które po uzyskaniu zdolności do generowania zysków pozyskają nowy kapitał na rozwój (***put, win and get back***).

BECOMING SUCCESSFUL ON THE EUROPEAN RAILWAY MARKET

The railway companies have a chance to achieve a success providing that following factors are eliminated: getting into a debt by the railway enterprises, no public consent to the restructuring and privatization, lack of the rail hauliers' commitment to develop the efficiency of their services, difficulties to implement innovative solutions, not flexible managing process, negligence of IT systems, lack of the Key Performance Indicators (KPI) and others. In the railway industry one has to implement all new solutions, which are present in the global economics systems, to become successful on the liberalised market.

1st May 2004 is the date, after which the market will face the strong internal competition in the European railway system. The confrontation between the national railways is completed by the activity of private entrepreneurs and the total fight on the market seems inevitable. Although the market deregulation will cause the real competition with spectacular ups and downs, the Polish railway companies could benefit from this process. The quick adaptation to the new situation will be essential.

In the whole Europe, and especially in Poland because of the lack of public investments and private capital the one and only way to improve performance of the railway are both:

- changing the staff and hiring the new generation of managers in administration who will be conscious of the ***adopt or die*** rule;
- railway market deregulation, which makes the market relations much more flexible and leads to the natural absorption of capital and investments in this field (***put, win and get back***).