

## **ZNACZENIE OFERTY PRYWATNYCH PRZEDSIĘBIORSTW KOLEJOWYCH CARGO NA EUROPEJSKIM RYNKU TRANSPORTOWYM**

Na początku XXI w. coraz większe znaczenie dla funkcjonowania europejskiego rynku przewozowego uzyskują działania prywatnych przedsiębiorstw kolejowych CARGO.

Obserwując ich rozwój można podjąć próbę opisu stosowanych przez nie sposobów rozbudowy potencjału, metod i efektów ich działania.

### **1. Zachowanie prywatnych przedsiębiorstw kolejowych CARGO na rynku transportowym**

W zachowaniu prywatnych przedsiębiorstw kolejowych CARGO zaobserwować można dużą skłonność do poszukiwania partnerów, z którymi możliwe byłoby tworzenie aliansów strategicznych nastawionych jednocześnie na:

- budowę potencjału produkcyjnego, niezbędnego do przygotowania oferty przewozów ładunków w ramach międzyregionalnej lub międzynarodowej sieci połączeń,
- budowę pozycji rynkowej, pozwalającej na podjęcie równorzędnej walki konkurencyjnej z przedsiębiorstwami kolejowymi CARGO wyodrębnionymi z „narodowych” uniwersalnych przedsiębiorstw kolejowych.

Prywatne przedsiębiorstwa kolejowe CARGO podlegają rygorom gospodarki rynkowej w pełnym zakresie. Oznacza to, iż w przeciwieństwie do państwowych przedsiębiorstw kolejowych, nie mogą funkcjonować w dłuższym okresie bez uzyskiwania nadwyżki przychodów nad kosztami oraz utrzymywania płynności finansowej. Podstawowym kierunkiem działania tych przedsiębiorstw jest:

- poszukiwanie nowych rozwiązań technicznych, organizacyjnych i handlowych, które sprzyjałyby utrzymywaniu kosztów, a w szczególności kosztów stałych, na niskim poziomie,
- zdobywanie na zewnątrz czynników, które sprzyjają przedsiębiorstwu w podwyższaniu zdolności konkurencyjnej.

Odnosząc się do hipotez, które zostały przedstawione w tabeli 1, można stwierdzić, że preferencje prywatnych przedsiębiorstw kolejowych CARGO pokrywają się z preferencjami najaktywniejszych na rynku przedsiębiorstw przemysłowych.

Tabela 1. **Hipotezy preferencji zachowań podmiotów nastawionych na pozyskanie zewnętrznych zdolności do innowacji**

Typ hipotezy	Hipoteza	Weryfikacja hipotezy
1a	Dla firm działających w sektorze <i>high-tech</i> , alianse strategiczne są preferowaną formą pozyskania zewnętrznych zdolności ( <i>capabilities</i> ) do wprowadzania innowacji	tak
1b	Dla firm działających w sektorze <i>low-tech</i> , fuzje i przejęcia są preferowaną formą pozyskania zewnętrznych zdolności do wprowadzania innowacji	tak
1c	Dla firm działających w sektorach pośrednich, obie formy: alianse strategiczne oraz fuzje i przejęcia są właściwymi formami pozyskania zewnętrznych zdolności do wprowadzania innowacji	częściowo
2	Fuzje i przejęcia są preferowane, gdy dotyczą pozyskania zewnętrznych zdolności do wprowadzania innowacji w zakresie działalności podstawowej ( <i>core business</i> ), natomiast alianse strategiczne, gdy dotyczą wprowadzania innowacji w zakresie działalności uzupełniającej	tak
3a	Alianse są preferowane, gdy poziom własny działań podstawowych jest wyższy niż przeciętny w branży	nie
3b	Fuzje i przejęcia są preferowane, gdy poziom własny działań podstawowych jest niższy niż przeciętny w branży	nie
3c	Obie formy mogą być zastosowane, gdy poziom własny działań podstawowych jest na poziomie przeciętnym w branży	nie
4	Na wybór firmy pozyskania zewnętrznych zdolności ( <i>capabilities</i> ) do wprowadzania innowacji ma wpływ historia firmy – preferowane są te formy, które już były stosowane i sprawdziły się pozytywnie	tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hagedoorn J., Duysters G.: *External Sources of Innovative Capabilities: The Preference for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions*. „Journal of Management Studies” 2002, nr 3, s. 170-173.

## 2. Alianse strategiczne, przejęcia i fuzje

W odniesieniu do prywatnych przedsiębiorstw kolejowych CARGO zasadna jest weryfikacja hipotezy 2 z tabeli 1. Do działalności podstawowej należy przede wszystkim wykonywanie przewozów. Ale małe przedsiębiorstwa kolejowe CARGO, które utworzono w celu prowadzenia działalności lokalnej, nie dysponują potencjałem pozwalającym na wykonywanie przewozów na terenie całego kraju lub w skali międzynarodowej, szczególnie w technologii przewozów przesyłek wagonowych. Dla tych przedsiębiorstw najprostszą i najbezpieczniejszą ścieżką rozwoju jest budowanie poziomych aliansów, nakierowanych do budowanie wspólnego, sieciowego potencjału, bez konieczności ponoszenia podwyższonych kosztów własnych. Przykład postępowania o tym charakterze stanowi porozumienie kooperacyjne „*Organisation NetzwerkEisenbahnlogistik*” - *One.NRW*, zawarte przez lokalne przedsiębiorstwa kolejowe CARGO z Północnej Nadrenii-Westfalii:

- Dürener Kreisbahn, Häfen und Güterverkehr Köln,
- Niederrheinische Verkehrsbetriebe,
- RAG Bahn und Hafen,
- Hafen und Bahnbetriebe der Stadt Krefeld,
- Städtische Hafenbetriebe Neuss,
- Teutoburger Wald-Eisenbahn,

- Westfälische Almetalbahn,
- Westfälische Landes-Eisenbahn,
- RSB Logistic.

Ograniczony zakres przestrzenny działania przedsiębiorstwa kolejowego CARGO, wynikający ze świadomego wyboru relacji, w których wykonuje ono przewozy, powoduje, iż nie może ono we własnym zakresie wykonać przewozów w każdej z relacji. Gdy nadawcy przesyłek mają zróżnicowanych i zmieniających się partnerów gospodarczych, to są oni zainteresowani znalezieniem takiego przewoźnika kolejowego, który byłby zdolny do wykonywania przewozów do wszystkich odbiorców, bez względu na zlokalizowanie miejsc odbioru przesyłek. Takim oczekiwaniom może sprostać przedsiębiorstwo kolejowe CARGO, które w jednych relacjach wykona przewozy przy wykorzystaniu własnego potencjału, a w innych relacjach będzie działać we współpracy z partnerami (podwykonawcami). Doświadczenia przewoźników lotniczych wskazują, że budowanie aliansów jest dobrą metodą rozszerzania zakresu przestrzennego i przedmiotowego działania oraz od niego zależnej oferty handlowej bez konieczności rozbudowywania własnego potencjału przez każdego z uczestników aliansu.

Alians, czyli forma stałej współpracy, jako alternatywa incydentalnych przypadków współdziałania, ma tę zaletę, iż uczestnicy aliansu najpierw wypracowują program dopasowania uzupełniających się wzajemnie działań, a następnie go wdrażają, zabiegając podczas obu etapów rozwoju aliansu o uzyskanie zakładanej sprawności i efektywności produkcji towarów lub usług. Wspomagając się wzajemnie, mogą jednocześnie podejmować kroki służące blokowaniu innych uczestników rynku, pozostających poza aliansem, bądź też działających w ramach innych aliansów<sup>1</sup>.

Alianse poziome, zawierane przez przedsiębiorstwa tego samego typu, pozwalają rozszerzać zakres przestrzenny oferty i usprawniać procesy współpracy w zakresie wytwarzania uzupełniających się usług tego samego rodzaju. W europejskim transporcie kolejowym alianse małych przedsiębiorstw kolejowych CARGO mogą być formą prowadzenia przez nie konkurencji z dużymi przedsiębiorstwami, działającymi na terenie całego kraju (czyli np. z przedsiębiorstwami kolejowymi CARGO wyodrębnionymi z uniwersalnych przedsiębiorstw kolejowych) lub na terenie kilku krajów (gdy powstaną multinarodowi przewoźnicy kolejni, np. w wyniku fuzji kilku lokalnych lub krajowych przedsiębiorstw).

Uczestnicy aliansu poziomego wspomagają się wzajemnie, godząc się na samoograniczenie ekspansji na poszczególnych rynkach relacyjnych. Dobór partnerów z poszczególnych regionów powoduje, że każdy z nich koncentruje się na działalności w wyznaczonym obszarze geograficznym lub na wybranych liniach oraz w ustalonym zakresie przedmiotowym. Jednocześnie każdy partner godzi się na odstąpienie od obsługi wybranych relacji tylko we własnym zakresie. Przedsiębiorstwa kolejowe CARGO działające w ramach aliansu mogą uzyskać m.in. następujące efekty:

- zwiększyć częstotliwość jazd bezpośrednich pociągów zbiorczych dzięki wspólnej dyspozycji taboru przewozowym po załadunku i rozładunku wagonów w punktach obsługi klientów każdego z partnerów aliansu położonych w obszarze ciężenia do stacji, między którymi kursują pociągi bezpośrednie,
- przyspieszyć obrót wagonów oraz podwyższyć statyczny i dynamiczny współczynnik wykorzystania ładowności, dzięki wzajemnemu przekazywaniu taboru do wykorzystania partnerowi w aliansie,
- pozyskać zlecenia przewozu ładunków w nowych relacjach w takiej liczbie, przy której łączny potok ładunków umożliwi wykonywanie efektywnych przewozów dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu zdolności przewozowej jednego pociągu,

<sup>1</sup> Zob. Cygler J.: *Alianse strategiczne*. Difin, Warszawa 2002, s. 34-37.

- skrócić czas przygotowania oraz zwiększyć efektywność stosowania nowych rozwiązań technicznych i handlowych dzięki skoncentrowaniu środków na postęp techniczny oraz dzięki użytkowaniu nowego rozwiązania przy obsłudze zwiększonego potoku ładunków,
- zwiększyć atrakcyjność oferty dla dotychczasowych klientów i nowych klientów dzięki zbudowaniu jednej, wspólnej oferty przez wszystkich uczestników aliansu.

Ze względu na zróżnicowaną dynamikę rozwoju każdego z partnerów aliansu, z których każdy pozostaje samodzielnym podmiotem gospodarczym, może dochodzić do sytuacji, gdy samoograniczenie staje się istotną barierą rozwoju oferty całego aliansu i poszczególnych jego członków. Pojawienie się zjawiska, iż jedni partnerzy dynamicznie rozwijają się i umacniają pozycję na rynku, a inni pozostają bierni, co powoduje bezwzględne lub względne osłabienie ich pozycji na rynku, może wywoływać napięcia wewnętrzne w aliansie. Należy w takim przypadku uznać za racjonalne podjęcie działań przez aktywniejszych partnerów, które prowadzić będą do osiągnięcia pozycji dominującej w aliansie. Po uzyskaniu takiej pozycji mogą pośrednio oddziaływać na mniej aktywnych partnerów, a w niektórych przypadkach zmierzać do ich przejęcia (fuzji), czyli zmiany formy pożytkiwania zewnętrznych zdolności konkurowania z formy współpracy partnerskiej w ramach aliansu na formę dominowania w zintegrowanej strukturze organizacyjnej. Agresywne zachowanie niektórych prywatnych przedsiębiorstw kolejowych CARGO może więc prowadzić do sytuacji opisanej w hipotezie 2, iż preferowane są przejęcia i fuzje w zakresie działalności podstawowej, natomiast budowanie aliansów dla tych celów mogłoby mieć jedynie charakter zachowań przejściowych. Tego rodzaju zachowania należy uwzględniać przy prognozowaniu w polskich przedsiębiorstwach kolejowych CARGO zmian organizacyjnych po stronie podaży europejskiego rynku usług przewozowych.

### 3. Oferta prywatnego przedsiębiorstwa kolejowego CARGO na przykładzie *rail4chem*

Do wyróżniających się podmiotów wśród prywatnych przedsiębiorstw kolejowych CARGO zalicza się niemieckie przedsiębiorstwo kolejowe CARGO *rail4chem* z siedzibą w Essen, które od marca 2001 r. prowadzi dalekobieżne przewozy ładunków na terenie Niemiec, Belgii i Holandii.

*rail4chem* Eisenbahngesellschaft mbH ma czterech udziałowców: koncern chemiczny BASF, Ludwigshafen (Niemcy), firmy spedycyjne Bertschi AG, Dürrenäsch (Szwajcaria), Hoyer GmbH, Hamburg (Niemcy) oraz VTG-Lehnkering AG, Hamburg (Niemcy). Firma reklamuje się w następujący sposób:

*rail4chem* jest międzynarodowym operatorem kolejowym zaspokajającym indywidualne potrzeby klientów, którego działalność koncentruje się na wykonywaniu przewozów regularnymi pociągami (składami całopociagowymi) na ogólnodostępnej sieci linii kolejowych.

*rail4chem* konkuruje na rynku z operatorem o rozmiarach kolosa - DB Cargo AG, który w osiem lat po formalnym otwarciu rynku przewozowego nadal kontroluje ponad 90% niemieckiego rynku kolejowych przewozów ładunków.

W 2002 r. przewidziane jest wykonanie pracy przewozowej na poziomie 1,2 mln tkm. Całą działalnością przedsiębiorstwa kieruje zespół czteroosobowy, obejmujący dyrektora naczelnego (CEO), dyrektora handlowego, szefa działalności operacyjnej oraz szefa kontroli ruchu. *rail4chem* zatrudniała w marcu 2002 r. łącznie 30 pracowników etatowych. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest przedstawiona na rys. 1. Jest to dość rozbudowana struktura, wskazująca wszystkie ważne pola działania poszczególnych komórek organizacyjnych. Zwraca uwagę, że wiele stanowisk jest obsadzonych przez te same osoby, co pozwala ograniczać zatrudnienie na stanowiskach administracyjnych. Racjonalizację zatrudnienia uzyskuje się dzięki temu, że pracownicy administracji przedsiębiorstwa są wielostronni i wykonują różnorodne zadania. Ten sam wymóg jest stawiany pracownikom na stanowiskach produkcyjnych. Wymagania wobec kandydatów na stanowisko maszynisty są rozbudowane i obejmują dwie ważne cechy:

- maszynista musi deklarować gotowość do stałego doskonalenia zawodowego, do którego zalicza się m.in. naukę zagranicznych systemów sterowania ruchem pojazdów szynowych, a także naukę języka angielskiego
- maszynista musi być gotów do wykonywania innych zadań zawodowych, jak mechanik lub dyspozytor, aby być użytecznym dla pracodawcy w okresie braku zadań produkcyjnych na podstawowym stanowisku pracy.

Tabor trakcyjny obejmuje 8 lokomotyw elektrycznych typu BR145 (4,2 MW) produkcji Bombardier, 2 typu BR185 (5,6 MW) oraz jedną lokomotywę elektryczną ES 64 U2 (6,4 MW) produkcji Siemens, a także lokomotywę spalinową typu 66 przeznaczoną do ruchu międzynarodowego między Niemcami a Belgia i Holandią.

Podstawową zasadą działania **rail4chem** jest współdziałanie z partnerami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Strukturę powiązań zewnętrznych i wewnętrznych przedstawia rys. 2.

W centrum znajdują się klienci. Ich potrzeby i wymagania muszą być zaspokojone, aby możliwe było pozyskiwanie od nich kolejnych zleceń. Obsługa klientów na najwyższym poziomie jakościowym jest rekomendacją dla pozyskiwania zleceń od kolejnych klientów. Pieniądze uzyskiwane za sprzedaż usług przewozowych są źródłem finansowania zakupów u licznych dostawców towarów i usług. Do tej grupy należą:

- współpracujący przewoźnicy kolejowi,
- zarządy kolei (administratorzy sieci),
- dostawcy lokomotyw,
- podmioty świadczące serwis taboru,
- partnerzy, którzy udzielają pomocy taborowej, zarówno w odniesieniu do taboru trakcyjnego jak i przewozowego, lub są podwykonawcami w zakresie usług trakcyjnych,
- dostawcy trakcyjnej energii elektrycznej,
- podwykonawcy w zakresie obsługi informatycznej, pośrednictwa pracy, prawnej, finansowej, ubezpieczeniowej, księgowej i audytorskiej, biurowej, udostępniania obiektów biurowych, a także organizacje prowadzące działalność public relations.

Ważną grupę partnerów zewnętrznych stanowią zrzeszenia zawodowe i branżowe, które wspierają działania **rail4chem** na rynku oraz wobec władz administracyjnych i innych organów.

Działania na rzecz zapewnienia jakości usług prowadzone są zgodnie z europejskim systemem jakości stosowanym w przemyśle chemicznym – Safety and Quality Assessment System (SQAS). Dla poszczególnych działań ustalone są szczegółowe procedury. Na uwagę zasługuje procedura czynności akwizycyjnych i obsługi zleceń transportowych. Elementem „na wejściu (input)” jest zapytanie potencjalnego klienta o ofertę wykonania usługi przewozowej przez **rail4chem**, natomiast elementem „na wyjściu (output)” jest faktura za wykonane usługi. Takie ujęcie procedury wskazuje, że przedsiębiorstwo kolejowe CARGO zostało utworzone i funkcjonuje w tym celu, aby rozpoznawać potrzeby klientów, znajdować metodę zaspokojenia tych potrzeb i ją stosować, a ostatecznie w tym celu, aby otrzymywać pieniądze za wykonane usługi (co należy odczytywać, że celem działania nie jest wożenie ładunków tylko zarabianie na sprzedaży usług przewozu ładunków).

Należy podkreślić, że w procedurze przewidziano każdorazowe informowanie zarządu spółki o przypadku wpłynięcia zapytania od klienta, czy **rail4chem** podejmie się realizacji nowych przewozów, a także o przypadkach, w których **rail4chem** musiał domówić wykonania usługi, bądź klient nie zaakceptował przedłożonej oferty. Zarząd musi wiedzieć, gdzie była szansa sprzedaży usług i dlaczego nie doszło do otrzymania zlecenia, wykonania usługi oraz uzyskania przychodów.

\* \* \*

Rozwój prywatnych przedsiębiorstw kolejowych CARGO przyczynia się do przeobrażenia działania przedsiębiorstw kolejowych CARGO wyodrębnionych z narodowych uniwersalnych przedsiębiorstw kolejowych (np. PKP Cargo S.A., DB Cargo AG). Efektywna praca kolejarzy w prywatnych przedsiębiorstwach oraz nowe metody zarządzania tymi podmiotami są potencjalnymi czynnikami sukcesu rynkowego, który mogą osiągać na rynku zarówno te nowe podmioty, jak i przedsiębiorstwa państwowe poddane procesowi restrukturyzacji, a w kolejnym etapie, także prywatyzacji.

*Warszawa, lipiec 2002 r.*