

Mirosław Antonowicz

Strategia Grupy PKP S.A. – elementy logistyczne i organizacyjne

Strategia PKP S.A. w perspektywie do 2023 r. wyznacza kierunki rozwoju PKP S.A. oraz Spółek Grupy PKP. Strategia bazuje na wiedzy i doświadczeniu ostatnich lat. Uwzględnia ona otoczenie regulacyjne i dynamicznie zmieniające się otoczenie rynkowe. Strategia przewiduje konkretne działania i narzędzia, które mają zapewnić długookresowy rozwój aktywności gospodarczej PKP S.A. i wspierać trwały jej rozwój. Duże znaczenie w strategii ma logistyka jako narzędzie dające możliwości przywrócenia należnego miejsca kolei w przepływach strumieni towarowych i osobowych o charakterze wewnętrznym i międzynarodowym. Strategia zwraca uwagę na konieczność usprawnienia systemu zarządzania Grupą PKP S.A. Realizacja założonych w Strategii zadań, w zakładanym horyzoncie czasowym, ma doprowadzić polską kolej do stanu, w którym zaistnieją warunki do korzystania przez społeczeństwo i gospodarkę w pełnym zakresie z walorów konkurencyjności tej gałęzi transportu.

Słowa kluczowe: strategia, Grupa PKP, logistyka.

Podstawy Strategii Grupy PKP S.A.

PKP S.A. jest jednym z największych właścicieli nieruchomości w Polsce. Majątek Spółki stanowią zarówno obiekty pełniące funkcje związane z transportem towarowym i obsługą podróżnych (dworce kolejowe), jak i nieruchomości o charakterze komercyjnym. Celem strategicznym PKP S.A. jest zagospodarowanie nieruchomości posiadających potencjał logistyczny i komercyjny we współpracy z różnorodnymi partnerami, w celu czerpania długoterminowych korzyści. Diagnoza strategiczna wykazała, że funkcjonujący, zdeintegrowany system zarządzania Grupą PKP nie sprzyja koordynacji funkcjonowania poszczególnych podmiotów gospodarczych i nie zapewnia osiągania społecznych i gospodarczych celów polskiego kolejnictwa.

Strategicznym kierunkiem działań Grupy PKP jest wzrost jakości usług pasażerskich i towarowych. Szansę rozwojową dla transportu kolejowego stanowi multimodalność przewozów, oznaczająca przewozy osób lub towarów przy użyciu więcej niż jednej gałęzi transportu [2]. Kluczowym elementem multimodalności, warunkującym jej powodzenie, są obiekty infrastruktury punktowej, które zapewniają transfer osób i towarów pomiędzy różnymi środkami transportu. Do obiektów tych należą przede wszystkim centra logistyczne i terminale przeładunkowe w przewozach ładunków oraz dworce kolejowe jako multimodalne huby przesiadkowe w przewozach osób. Dworzec kolejowy powinien zachęcać do skorzystania z transportu zbiorowego, dając niezbędny komfort i umożliwiając sprawną translokację między środkami transportu.

Struktura Strategii PKP S.A. obejmuje zdefiniowane domeny funkcjonowania, cele strategiczne i zadania [8]. Założenia metodyczne realizacji Strategii bazują na koncepcji Strategicznej Karty Wyników [5] zgodnie z którą poszczególnym celom strategicznym i zadaniom przyporządkowano odpowiednie mierniki. Misją Grupy

PKP jest „Tworzenie i rozwój narodowej kolei jako zasadniczego komponentu krajowego systemu logistycznego, będącego składową europejskiego systemu kolejowego, zapewniającego możliwie najwyższą jakość obsługi transportowo-logistycznej pasażerów i towarów, realizowanej z poszanowaniem zasad zrównoważonego rozwoju i ekonomicznej efektywności działania, w ramach otwartej gospodarki rynkowej”.

Synteza wymiaru logistycznego w Strategii Grupy PKP S.A.

Wśród strategicznych domen działania istotne miejsce zajmuje logistyka w wymiarze przewozu osób i towarów. Jej elementem jest kreowanie innowacyjnych produktów transportowo-logistycznych, sprzedawanych na rynku krajowym i zagranicznym z wykorzystaniem potencjałów gospodarczych przedsiębiorstw należących do Grupy PKP.

W Strategii uwagi na potencjał nieruchomościowy położono nacisk na potrzebę kreowania nowej działalności biznesowej w Grupie PKP w celu realizowania dodatkowych korzyści zapewniających długoterminowe finansowanie i rozwój polskiego systemu kolei.

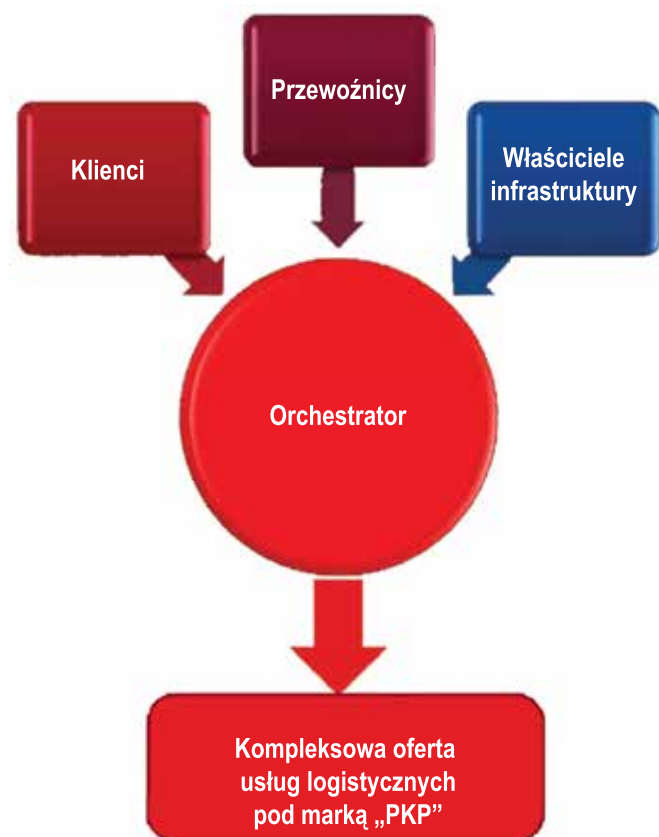
W obszarze pasażerskim zdefiniowanym kierunkiem działania Grupy PKP S.A. są innowacyjne usługi bazujące na ekonomii współdzielenia (*car-sharing, bike-sharing, co-working*) czy elektromobilności. Dobrą ilustracją realizacji celów o charakterze logistycznym w przewozach osób jest realizowany przez Grupę PKP projekt „Wspólny bilet”. Inicjatywa wspólnego biletu jest ważnym krokiem w kierunku zapewnienia przyjaznej oferty przewozowej transportu kolejowego.

Priorytetowym zadaniem PKP S.A. z punktu widzenia realizacji polityki transportowej państwa, jest poprawa stanu technicznego i funkcjonalnego dworców kolejowych. Funkcjonowanie dworców kolejowych służy nie tylko celom biznesowym kolei, ale również realizacji misji publicznej. W ramach przyjętego kompleksowego programu inwestycyjnego („Program Inwestycji Dworcowych” – PID) [10] spółka przebuduje lub wybuduje na nowo około 200 obiektów do końca obecnej unijnej perspektywy finansowania. Inwestycje w większości będą finansowane ze środków UE, jak również przy wykorzystaniu środków budżetu państwa oraz środków własnych Spółki. Dworzec kolejowy w możliwie największym stopniu musi zapewnić dostępność i niwelować niedogodności związane z przesiadaniem, minimalizując nakład czasu i sił poświęcanych przez pasażera na tę czynność. Odpowiedzią jest budowa centrów komunikacyjno-przesiadkowych (multimodalnych hubów) umożliwiających szybką, wygodną i ekonomicznie uzasadnioną z punktu widzenia pasażera zmianę środka transportu, zapewniających komfort i bezpieczeństwo i świadczących usługi dodatkowe/komplementarne. Ważnym zadaniem jest także zapewnienie zgodnego z potrzebami użytkowników dworca standardu usług i obsługi klienta, rozumianej w ujęciu czynnościowym jako zdolność do zaspokojenia wymagań klienta pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody (służą temu np. „Info Dworce”), standaryzacji procedur reagowania w sytuacjach nadzwyczajnych, realizacji

pomocy dla osób o ograniczonej możliwości poruszania się oraz dostosowania dworców do ich potrzeb. Innowacyjne rozwiązania techniczne na dworcach w ramach koncepcji tzw. **Innowacyjnych Dworców Systemowych** uwzględniają w szczególności zagadnienia bezpieczeństwa, ergonomii, komfortu użytkowników, cyfryzacji oraz technologii energooszczędnych obniżających koszty eksploatacji obiektów.

Kreowaniu działalności biznesowej w obszarze logistyki towarowej sprzyja nakreślona koncepcja powołania podmiotu pełniącego rolę integratora logistycznego [7], podmiotu łączącego uczestników systemu logistycznego, tj. klientów, przewoźników różnych branż transportu oraz właścicieli infrastruktury przeładunkowej, który umożliwiłby kształtowanie nowej, niestandardowej oferty kompleksowych usług logistycznych door-to-door świadczonych pod marką „PKP”. Integrator umożliwiłby kształtowanie nowej, niestandardowej oferty podaźowej usług transportowo-logistycznych. Modelowe ujęcie przedstawia rys. 1.

W zamierzeniu integrator pełniłby funkcję platformy logistycznej działającej na zasadach „gieldy”, gdzie każdy zainteresowany przemieszczeniem towarów czy materiałów będzie mógł dokonać wyboru najlepszego dla siebie sposobu przewozu i przeładunku (konfiguracja łańcucha dostaw). W odniesieniu do multimodalności w przewozach towarowych, Strategia zwraca uwagę na możliwość zagospodarowania dogodnie usytuowanych nieruchomości PKP S.A. w celu rozwoju obiektów infrastruktury logistycznej, takich jak parki logistyczne, terminale przeładunkowe, magazyny, bocznice i punkty przeładunkowo-składowe. Określone w Strategii PKP S.A. kierunki w obszarze logistyki znajdują przełożenie w założeniach opracowywanego przez PKP S.A., przy udziale spółek



Rys. 1. Model działania integratora
Źródło: oprac. własne Grupy PKP S.A.

Grupy, Planu Rozwoju Transportu Intermodalnego z perspektywą do 2030 r. Modelowe ujęcie przedstawia rysunek 2.

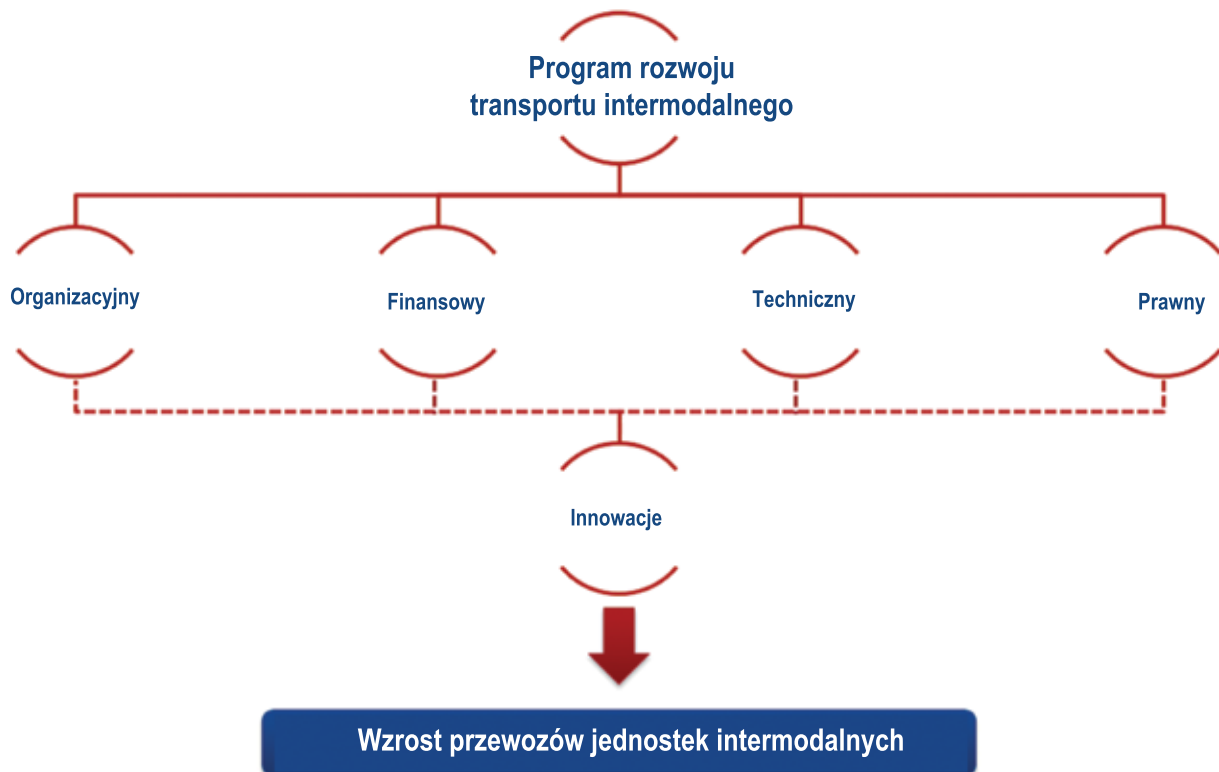
W ramach Planu przewidziano szeroki wachlarz inicjatyw dotyczących organizacji intermodalnego łańcucha logistycznego, finansowania, techniki inwestycji, technologii przewozów, rozwiązań prawnych i innowacji. Przykładowo, w obszarze organizacyjnym rekomenduje się opracowanie dokumentów, których celem będzie rozwój przewozów intermodalnych oraz powołanie organu, który będzie odpowiadał za ich wdrożenie. Rekomenduje się utworzenie narodowego operatora kolejowej infrastruktury usługowej. W obszarze finansowym wskazano na konieczność zapewnienia wsparcia publicznego na zakup taboru trakcyjnego i wagonowego, zakup urządzeń przeładunkowych oraz modernizację i budowę terminali intermodalnych. Zwrócono uwagę na działania zmierzające do zrównania stawek dostępu do infrastruktury transportu kolejowego oraz transportu samochodowego. W obszarze technicznym wskazano na konieczność modernizacji oraz budowy nowych terminali intermodalnych i dostosowania przejść granicznych skutkujące poprawą dostępności do sieci logistycznej o odpowiednich parametrach technicznych. Chodzi np. o długość torów za/wyładunkowych umożliwiającą obsługę pociągów o długości co najmniej 750 m, właściwy stan techniczny oraz układ płyty zapewniający większą pojemność składowania jednostek intermodalnych, dostosowanie kolejowych przejść na granicy wschodniej do przyjmowania pociągów o długości 1 000 m i nacisku osi na szynę 26 ton.

W obszarze prawnym zwrócono uwagę na konieczność wprowadzenia prawnych uregulowań benchmarkowych na wzór funkcjonujących w krajach europejskich. Przykładem mogą być rozwiązania wprowadzone w Austrii, Szwajcarii czy Niemczech, dotyczące m.in. zakazu jazdy dla ciężkich zestawów drogowych w nocy i w weekendy czy wprowadzenie przepisów umożliwiających przewożenie transportem samochodowym jednostek intermodalnych z i na terminal na zasadach ostatniej mili bez opłat.

Do innych ważnych zadań należy koordynacja wdrożenia w Grupie PKP prawodawstwa unijnego (np. IV pakietu kolejowego), w zakresie interoperacyjności i bezpieczeństwa kolei, otwarcia rynku, a także udział Grupy PKP w pracach związanych z przedsięwzięciami Centralnego Portu Komunikacyjnego (CPK), Kolei Dużych Prędkości (KDP), rozwoju parku taborowego oraz cyfryzacji kolei w ramach koncepcji Kolei 4.0 i Logistyki 4.0. Wywodzą się one z koncepcji „Przemysłu 4.0”, która jest zbiorczym określeniem dla innowacji technicznych oraz koncepcji organizacji łańcucha wartości, zmieniających produkcję przemysłową w rewolucyjny sposób.

Synteza wymiaru systemu zarządzania w Strategii Grupy PKP S.A.

Strategicznym zadaniem zapisanym w Strategii jest racjonalizacja systemu zarządzania Grupą PKP poprzez utworzenie struktury funkcjonującej na zasadzie holdingu, która będzie służyć zarówno realizacji celów biznesowych transportu kolejowego, jak i polityki transportowej państwa. Przywrócenie PKP S.A. roli integratora w strukturze kolejowej umożliwi koordynację procesów strategicznych, inwestycyjnych, utrzymaniowych i przewozowych (np. układanie oferty dla pasażera, której elementem jest wspólny bilet, koordynacja inwestycji czy jednoznaczna odpowiedzialność w zakresie infrastruktury usługowej dla pasażera). W rezultacie, działania spółek holdingu będą spójne, co pozwoli na uzyskiwanie optymalnych efektów o charakterze synergicznym natury ekonomicznej, rynkowej i inwestycyjnej. Holding jest bowiem organizacją grupującą podmioty gospodarcze samodzielne pod względem prawnym i organizacyjnym. Podmiot dominujący posiada udziały w podmio-

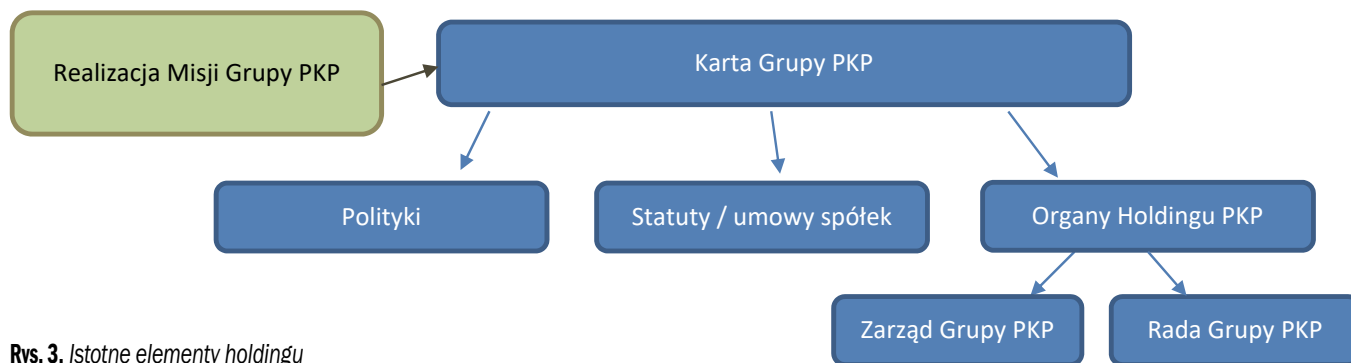


Rys. 2. Obszary działań zawarte w Planie Rozwoju Transportu Intermodalnego
 Źródło: Materiały Wewnętrzne PKP S.A., Warszawa 2018.

tach zależnych, dzięki czemu może kontrolować skład zarządów oraz działalność tych podmiotów. Istotą holdingu jest zarządzanie oraz kontrolowanie działalności wielu podmiotów zależnych przez jedną organizację dominującą. Odbyna się to dzięki zależnościom kapitałowym lub personalnym. Spółce nadrzędnej przypadają zwykle strategiczne funkcje zarządzania dotyczące całości struktury holdingowej, takie jak: przygotowanie planu strategicznego dla spółek podporządkowanych oraz kontrola ich działalności, a także zarządzanie ich akcjami (udziałami). Spółki zależne z kolei koncentrują się na operatywnych funkcjach zarządzania oraz na działalności produkcyjnej lub usługowej [12].

Holding PKP będzie miał wyłącznie charakter strategiczny. Utworzenie struktury holdingowej pozwoli na **integrację działań spółek kolejowych, celem zapewnienia jak najwyższego standardu usług świadczonych przez Grupę PKP. Nowa struktura usprawni proces zarządzania strategicznego w Grupie PKP i umożliwi podniesienie poziomu konkurencyjności transportu kolejowego.** Dla realizacji tych zamierzeń niezbędne jest wdrożenie odpowiednich narzędzi zarządzania **Grupą PKP** na wszystkich etapach procesu zarządzania, przy **zachowaniu autonomiczności poszczególnych spółek.** Nowa struktura nie zmierza do odbioru samodzielności poszczególnym podmiotom (spółkom), ale do nadania poprzez jej wdrożenie siły rynkowej (np. wykorzystanie efektu skali) i wykorzystania możliwości systemowego współdziałania celem uzyskiwania w ramach synergii działań pozytywnych rezultatów. Zarządzanie w strukturze holdingowej ma na celu skrócenie dróg decyzyjnych oraz wzrost efektywności działania np. poprzez redukcje kosztów ogólnych czy usprawnienie cykli inwestycyjnych. Proces zarządczy dzieje się na płaszczyźnie strategicznej zarówno w zakresie podejmowania decyzji natury strategicznej, jak i kontroli operacyjnej dążącej do realizacji zadań przez podmioty w holdingu oraz kontroli menedżerskiej

sprawdzającej w jakim stopniu organizacja skutecznie i efektywnie realizuje strategię [6]. Podjęty proces usprawniania jest wynikiem zleceń np. Najwyższej Izby Kontroli, która w swoim raporcie z 2013 r. [11] wskazała, że nie były zdefiniowane i wyznaczone cele funkcjonowania Grupy, nie wypracowano strategii działania grupy, nie zawierano ze spółkami zależnymi umów holdingowych. W rezultacie nie realizowano zadań w zakresie zarządzania holdingiem, a struktura nie wykazywała kompetencji pozwalających np. na monitorowanie podejmowanych przez zarządy spółek decyzji dotyczących realizacji celów na poziomie holdingu. Należy przy tym wskazać, że w 2013 r. Europejski Trybunał Sprawiedliwości w swoich wyrokach (Wyrok TSUE z 28.02.2013 r. w sprawie C-556/10 Komisja Europejska v. Niemcy oraz wyrok TSUE z 28.02.2013 r. w sprawie C-555/10 Komisja Europejska v. Austria) potwierdził, iż holding stanowi dopuszczalny model organizacyjny w sektorze transportu kolejowego w UE (wykorzystanym benchmarkiem jest struktura Grupy DB, OBB Austria, Kolej Szwajcarska, SNCF i FS). W rezultacie w punkcie 7 preambuły do Dyrektywy 2016/2370 [4] wprowadzającej zmiany do dyrektywy 2012/34 [3] zapisano, iż państwa członkowskie powinny mieć swobodę wyboru z pośród różnych modeli organizacyjnych. *Oczywiście oznacza to zapewnienie niezależności zarządcy infrastruktury poprzez rozdział rachunkowości zarządcy i innych podmiotów prawnych, zakaz piastowania stanowisk w organach korporacyjnych spółki (Zarządy i Rady Nadzorcze) jednocześnie u zarządcy i przewoźnika, finansową transparentność, w tym zakaz udzielania pożyczek między zarządcą infrastruktury a przedsiębiorstwami kolejowymi, oraz zagwarantowanie realizacji najistotniejszej kwestii tj. braku wpływu innych podmiotów na decyzje zarządcy dotyczące funkcji podstawowych tj. alokacji tras pociągów, ustalania i pobierania opłat za dostęp do infrastruktury kolejowej.* Racjonalizacja zarządzania Grupą PKP



Rys. 3. Istotne elementy holdingu
Źródło: oprac. własne PKP S.A.

obejmuje także realizację zadań związanych z uporządkowaniem informacji finansowej oraz wdrożeniem narzędzia informatycznego usprawniającego procesy raportowe na poziomie Grupy. Koordynowany przez PKP S.A. projekt informatyzacji Grupy PKP pozwoli na poprawę wykorzystania narzędzi IT w Grupie dzięki integracji rozwiązań teleinformatycznych i standaryzacji technologii. Za niezbędne uznaje się też wpisanie i wykorzystanie Europejskiej Logistycznej Platformy Technologicznej.

Założono istnienie podstawowych obszarów działalności biznesowej tj. Infrastruktury, Logistyki i Przewozów towarowych, Przewozów pasażerskich oraz Nieruchomości i Wsparcia, na podstawie których określono potencjalne obszary współpracy. Wyróżnione obszary to: strategia, analizy ekonomiczne, nadzór właścicielski, działania prawno-organizacyjne, zakupy, finanse i rachunkowość, informatyka i telekomunikacja, marketing strategiczny usług transportowych, polityka komunikacji rynkowej (promocja, działania PR), zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie nieruchomościami, współpraca międzynarodowa, audyt wewnętrzny i bezpieczeństwo. W ramach wskazanych obszarów współpracy wyznaczone zostaną Polityki regulujące wspólne działania koordynacyjne i zarządcze. Istotne elementy przyszłego holdingu przedstawia rys. 3.

Zarząd Grupy PKP będzie realizował nadzór nad realizacją Misji Grupy PKP, głównych obszarów i kierunków działalności Grupy PKP, Polityk Grupy PKP, jak również funkcjonowania Członków Grupy PKP.

Podsumowanie

Realizacja Strategii PKP S.A. umożliwi przygotowanie transportu kolejowego w Polsce na stojące przed nim wyzwania. Trendy makroekonomiczne jasno wskazują na potrzebę rozwoju multimodalności przewozu towarów i osób. W zakresie rozwoju logistyki towarowej Polska musi wykorzystać ogromny atut, jakim jest położenie geograficzne na przecięciu europejskich korytarzy wschód-zachód i północ-południe. Multimodalność przewozów pasażerskich ma być budowana poprzez inwestycje dworcowe, które doprowadzą do poprawy dostępności i łączenia różnych gałęzi transportu. Jednocześnie, mając na uwadze zachodzące procesy globalizacyjne oraz konsolidacyjne w Europie i na świecie, zachodzi potrzeba stworzenia silnej, zintegrowanej struktury kolejowej funkcjonującej na zasadzie holdingu.

Bibliografia

1. Antonowicz M., Chrzanowski M., Mołęda K., Moś T., *Role of customer service at rail stations in raising customer satisfaction with transportation services*, Technology Transport Systems 2017, No. 9^{En}.

2. Antonowicz M., Zielaskiewicz H., *Program Rozwoju Transportu Intermodalnego na lata 2020–2030*, „Logistyka” 2018, nr 2.
3. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2012/34 z dnia 21 listopada 2012 r. w sprawie utworzenia jednolitego europejskiego obszaru kolejowego: Dz. Urz. UE 2012, L 343.
4. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/2370 z dnia 14 grudnia 2016 r. zmieniająca dyrektywę 2012/34/UE w odniesieniu do otwarcia rynku krajowych kolejowych przewozów pasażerskich oraz zarządzania infrastrukturą kolejową: Dz. Urz. UE 2016, L 352.
5. Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników*, PWN, Warszawa 2011.
6. Nogalski B., Ronkowski R., *Zarządzanie holdingiem*, IOIZ ‘ORG-MASZ, Warszawa 1996.
7. Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltex, Warsaw 2016.
8. Obój K., *Strategia sukcesu organizacji*, PWE, Warsaw 2017.
9. PKP S.A. *Strategia*, Internal Materials, PKP S.A., Warsaw 2017.
10. *Program Inwestycji Dworcowych*, Internal Materials, PKP S.A., Warsaw 2017.
11. Raport NIK KIN-4101-08/2013. Funkcjonowanie Grupy kapitałowej PKP.
12. Sikacz H., *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, Wolters Kluwers, Warsaw 2011.
13. Wyrok TSUE z 28.02.2013 r. w sprawie C-556/10 Komisja Europejska v. Niemcy oraz wyrok TSUE z 28.02.2013 r. w sprawie C-555/10 Komisja Europejska v. Austria.

Autor:

dr **Mirosław Antonowicz** – Członek Zarządu PKP S.A./Akademia Leona Koźmińskiego

PKP S.A. Group strategy – logistic and organizational elements

Implementing the PKP S.A. strategy shall ensure preparing the Polish railway transport for the upcoming challenges. Macroeconomic trends clearly indicate the necessity to develop multimodality of people and cargo transport. In terms of cargo logistics, Poland must use the great advantage of geographical location at the crossing of European corridors: East-West and North-South. Multimodality of passenger transport should be built through railway station investments, which lead to the improvement of availability and connection of different transport sectors. At the same time, considering the continuous globalization and consolidation processes in Europe as well as all over the world, a necessity of creating a potent and integrated railway infrastructure that would operate as a holding company.

Key words: Strategy, PKP S.A. Group, logistic.