

Nowa jakość w przewozach kwalifikowanych

Przewozy kwalifikowane stanowią najbardziej atrakcyjny i dynamicznie rozwijający się segment rynku kolejowych przewozów pasażerskich. W ostatnich latach przewozy pociągami EuroCity, InterCity i ekspresowymi stale rosną, pomimo systematycznie malejących przewozów pasażerskich koleją ogółem. Przewozy te charakteryzują się ponadto najlepszymi wynikami finansowymi, co stwarza podstawy do wydzielenia ich w odrębny podmiot, będący w stanie uzyskać dodatni wynik finansowy. Wypracowywane środki pozwolą wówczas na dokonywanie stopniowej wymiany i modernizacji taboru, co z kolei przyczyni się do zwiększenia konkurencyjności oraz umożliwi dalszą dynamiczną ekspansję na rynku krajowym, a także zagranicznym.

Wymienione uwarunkowania oraz podstawy formalne wynikające z ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” stały się podstawą podjęcia przez Zarząd PKP S.A. w dniu 2 kwietnia 2001 r. uchwały nr 123/01, w myśl której utworzona została spółka „PKP Intercity”. Umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością została podpisana 3.04.2001 r. przez Zgromadzenie Wspólników, a 7 czerwca – zarejestrowana w Krajowym rejestrze sądowym.

Po uzyskaniu w dniu 30 sierpnia koncesji Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej na prowadzenie przewozów pasażerskich na okres 50 lat spółka rozpoczęła z dniem 1 września pełną działalność rynkową jako niezależny podmiot gospodarczy. Wszelkie wzajemne świadczenia wobec poszczególnych dyrekcji i oddziałów pozostających w strukturach PKP S.A. odbywają się odtąd na podstawie umów handlowych. Od 1 października umowy te wiązać będą „PKP Intercity” spółkę z o.o. z powstającymi w wyniku przekształceń kolejnymi podmiotami, takimi jak PLK S.A., CARGO S.A., „PKP Przewozy regionalne” spółka z o.o., „PKP Energetyka”

spółka z o.o., „PKP Telekomunikacja” spółka z o.o. oraz z innymi.

Rynek przewozów międzyaglomeracyjnych

„Łączymy miasta i ludzi najpewniej i najszybciej, zapewniamy komfortowy przejazd z centrum do centrum aglomeracji” (misja spółki).

Rozpatrując rynek przewozów pasażerskich koleją z punktu widzenia dostępności pociągów wyróżnić można jego charakterystyczny segment, który najlepiej charakteryzuje określenie „przewozy międzyaglomeracyjne”. Na PKP przewozy takie realizowane były pociągami EuroCity, InterCity, ekspresowymi oraz EuroNight, które łącznie określa się mianem pociągów „kwalifikowanych” z uwagi na relatywnie wysoką jakość tej oferty. Monopolistyczna dotychczas pozycja PKP na rynku transportu kolejowego sprawiła, że pociągi te nie mają obecnie konkurencji wewnątrzgałęziowej. O pojawieniu się takiej konkurencji można będzie już mówić od chwili rozpoczęcia działalności przez spółkę „PKP Przewozy Regionalne” spółka z o.o. z uwagi na częściową substytucyjność połączeń pociągami pospieszными i ekspresowymi w niektórych relacjach (np. Warszawa – Lublin, Białystok czy Kielce).

Rynek transportowy w Polsce charakteryzuje przeszło 1,4 mld podróży rocznie. W ciągu ostatnich lat udział w nim transportu kolejowego zmniejszył się do niecałych 27%, z czego na przewozy kwalifikowane – zwiększające stopniowo swój udział – przypada 0,74%

Na rynku przewozów międzyaglomeracyjnych najsilniejszą konkurencją dla połączeń kwalifikowanych stanowią przejazdy samochodami osobowymi oraz – zwłaszcza w ostatnich latach – regularnymi liniami przewoźników autobusowych. Wśród tych ostatnich wymienić trzeba zarówno PKS, który stanowi jednak konkurencję głównie dla spółki przewozów regionalnych, jak i Polski Express, odnoszący największe sukcesy rynkowe w relacji z Warszawy do Torunia i Bydgoszczy, czy wreszcie „Komfort Bus”, będący wspólną ofertą kilku przedsiębiorstw PKS. Wszyscy ci konkurenci oferują dłuższe niż pociągami czasy przejazdu, prowadzą jednak bardzo elastyczną politykę cenową, a koszty przejazdu autobusami są z reguły o połowę niższe od normalnej taryfy kolejowej.

W najbliższych latach spodziewać się należy kolejnych zmian na rynku przewozów międzyaglomeracyjnych. Nastąpi zapewne szybki rozwój dróg kołowych. Aktualny program budowy autostrad zakłada, że w 2015 r. Polska będzie ich mieć ogółem 1540 km. Zgodnie z rządowym programem rozwoju infrastruktury drogowej będzie wówczas 1500 km dróg ekspresowych oraz 2400 km wzmocnionych dróg głównych w korytarzach transportowych. Realizacja tych zamierzeń spowoduje skrócenie czasu przejazdu samochodów osobowych między największymi miastami oraz ułatwi powstanie wielu szybkich połączeń autobusowych, które będą konkurencyjne w stosunku do obecnych, najważniejszych relacji pociągów kwalifikowanych, realizowanych z prędkościami 120–160 km/h.

Oferta spółki

Produkty i usługi oferowane przez spółkę „PKP Intercity”, będące „przeniesieniem” oferty realizowanej dotychczas przez PKP S.A., przedstawiono w tablicy 1.

Do obsługi tych przewozów właściciel spółki przekazał w aporcje wagony z miejscami do siedzenia 1. i 2. klasy, wybrane bagażowe oraz gastronomiczne, które dotychczas stanowiły obsługę pociągów kwalifikowanych, a także wszystkie wagony sypialne i z miejscami do leżenia, jakie pozostawały w parku PKP S.A. Tym samym spółka „PKP Intercity” będzie jednocześnie operatorem w przewozach pociągami nocnymi, posiadając jako jedyny w Polsce przewoźnik kolejowy wagony takiego typu.

Spółka nie otrzymała natomiast w aporcje pojazdów trakcyjnych, gdyż zgodnie z założeniami restrukturyzacji kolei pozostaną one własnością PKP CARGO S.A., a odpowiednie usługi będą przez spółkę kontraktowane.

W pierwszych miesiącach działalności spółki nie przewiduje się radykalnych zmian w ofercie przewozowej. Jedyną nowością będzie wprowadzany wspólnie z DB AG produkt pod nazwą „Berlin Warszawa Express”, który zastąpi cztery pary pociągów EuroCity: „Berolina”, „Paderewski”, „Varsovia” i „Posnania”, które kursują obecnie w relacji Warszawa – Poznań – Berlin. Kategoria EuroCity zostanie zresztą utrzymana, znikną natomiast dotychczasowe nazwy tych pociągów. Składy zestawiane będą z polskich wagonów 2. klasy oraz niemieckich 1. klasy i gastronomicznych o specjalnej, charakterystycznej kolorystyce.

Istotną zmianą w zakresie przewozów kwalifikowanych będzie natomiast dbałość spółki o jakość świadczonej oferty. Dotyczy to zwłaszcza czystości i stanu sanitarnego wagonów oraz ich wyposażenia, a także serwisu i obsługi na pokładzie. Dysponując większymi możliwościami finansowymi niż miało to miejsce w strukturach PKP S.A. spółka będzie mogła skuteczniej egzekwować w jakość usług w tym zakresie.

W 2002 r. przewiduje się uruchomienie systemu przesyłek superekspresowych w wagonach bagażowych przeka-

zanych do spółki. Przewozy przesyłek są obecnie przez PKP S.A. realizowane w wielu pociągach pospiesznych, zwłaszcza nocnych. Spółka przygotowuje natomiast w tym zakresie nową ofertę, która – prawdopodobnie we współpracy z wybraną firmą kurierską – pozwoli na utworzenie sieci szybkich i relatywnie tanich usług tego typu w skali całego kraju, zwłaszcza między największymi miastami.

Dystrybucja usług spółki

System dystrybucji usług będzie również podlegał szybkiemu rozwojowi od chwili powstania spółki, przy czym początkowo obejmować będzie:

- własne kasy biletowe, zlokalizowane na wybranych dworcach w największych miastach (obecnie Warszawa Centralna oraz dworce główne na stacjach Kraków, Katowice, Wrocław, Poznań oraz Gdańsk),
- własne Centra Obsługi Podróżnych POLRES w Warszawie, Łodzi i Częstochowie,
- sieć agentów prowadzących sprzedaż na zasadach umownych (głównie biura podróży),
- kasy biletowe spółki „PKP Przewozy regionalne”, prowadzące sprzedaż na zasadach umownych, z uwzględnieniem prowizji.

W sprzedaży biletów stosuje się rozliczenia za gotówkę oraz bezgotówkowe, z wykorzystaniem czeków oraz czytników kart magnetycznych.

Źródłem przychodów spółki będą przede wszystkim należności za sprzedane bilety, powiększone o wyrównanie przychodów utraconych z tytułu stosowania ulg ustawowych oraz za usługi komplementarne. Drugim ważnym źródłem będą przychody za przewóz pasażerów w pociągach z wagonami sypialnymi i z miejscami do leżenia oraz za przewóz przesyłek konduktorskich. W 2002 r. przewiduje się także przychody za przewóz przesyłek bagażowych superekspresowych w wybranych pociągach kwalifikowanych.

Spółka przewiduje stałe rozszerzanie i nowocześnieńcie systemu dystrybucji swoich usług. Zakłada się przede wszystkim modernizację obecnego systemu KURS-90, któ-

Tablica 1

Produkty i usługi oferowane przez spółkę „PKP Intercity”

Produkt	EuroCity	InterCity	Pociągi ekspresowe	EuroNight
Jakość	Najwyższa, ustabilizowana	Najwyższa, doskonała	Wysoka	Najwyższa, doskonała
Serwis/catering	Wagon restauracyjny, sprzedaż obwoźna	Wagon restauracyjny, poczęstunki	Wagony barowe, sprzedaż obwoźna	Zestawy śniadaniowe, sprzedaż napojów i produktów gotowych
Wagony	Z1 i Z2	Z1 i Z2	X i Z2	Sypialne i z miejscami do leżenia
Prędkość	Maks. 160 km/h Handl. min. 90 km/h	Maks. 160 km/h Handl. 90 km/h	Maks. 160 km/h Handl. 80–90 km/h	Maks. 120–160 km/h
Pora kursowania	Dzień	Dzień	Dzień	Noc
Status produktu	W fazie dojrzałości	W fazie wzrostu	W fazie dojrzałości	W fazie wzrostu

ry zostanie uzupełniony funkcjami do zarządzania, śledzenia realizacji i wprowadzania nowych usług. Ponadto, w krótkim czasie nastąpi wyposażenie drużyn konduktorskich w kasy mobilne.

Równolegle z eksploatacją dotychczasowego systemu sprzedaży usług wprowadzane będą systematycznie nowe usługi dla klientów polegające na zastosowaniu technologii internetowych, telefonii komórkowej GSM, w przyszłości GSM-R oraz mobilnych terminali. Działania te zwiększą dostępność do usług spółki, a także pozwolą na pozyskanie nowych klientów.

W kilka dni po rozpoczęciu swojego działania spółka zaproponowała nową, wygodną formę odprawy dla tych podróży, którzy mają dostęp do Internetu. Korzystając z linku na stronie internetowej kolei (pkp.com.pl) można samego dokonać rezerwacji w wybranym pociągu i wydrukować blankiet potwierdzający przydzielenie miejsca. Opłaty dokonuje się bezpośrednio u konduktora już w pociągu, bez konieczności korzystania z kasy biletowej.

W pełni zautomatyzowaną odprawę przewiduje się w przyszłości poprzez zainstalowanie automatów biletowych na dworcach, akceptujących zarówno karty kredytowe, jak i gotówkę.

Struktura organizacyjna i funkcjonalna

Powstanie struktur spółki i wyodrębnienie majątku nastąpiło z wykorzystaniem zasobów ludzkich i materialnych Zakładu Kwalifikowanych Przewozów Pasażerskich oraz Zakładu Ob-

ługi Podróżnych POLRES. Ponadto spółka przejęła część kadr z Dyrekcji Przewozów Pasażerskich i innych zakładów.

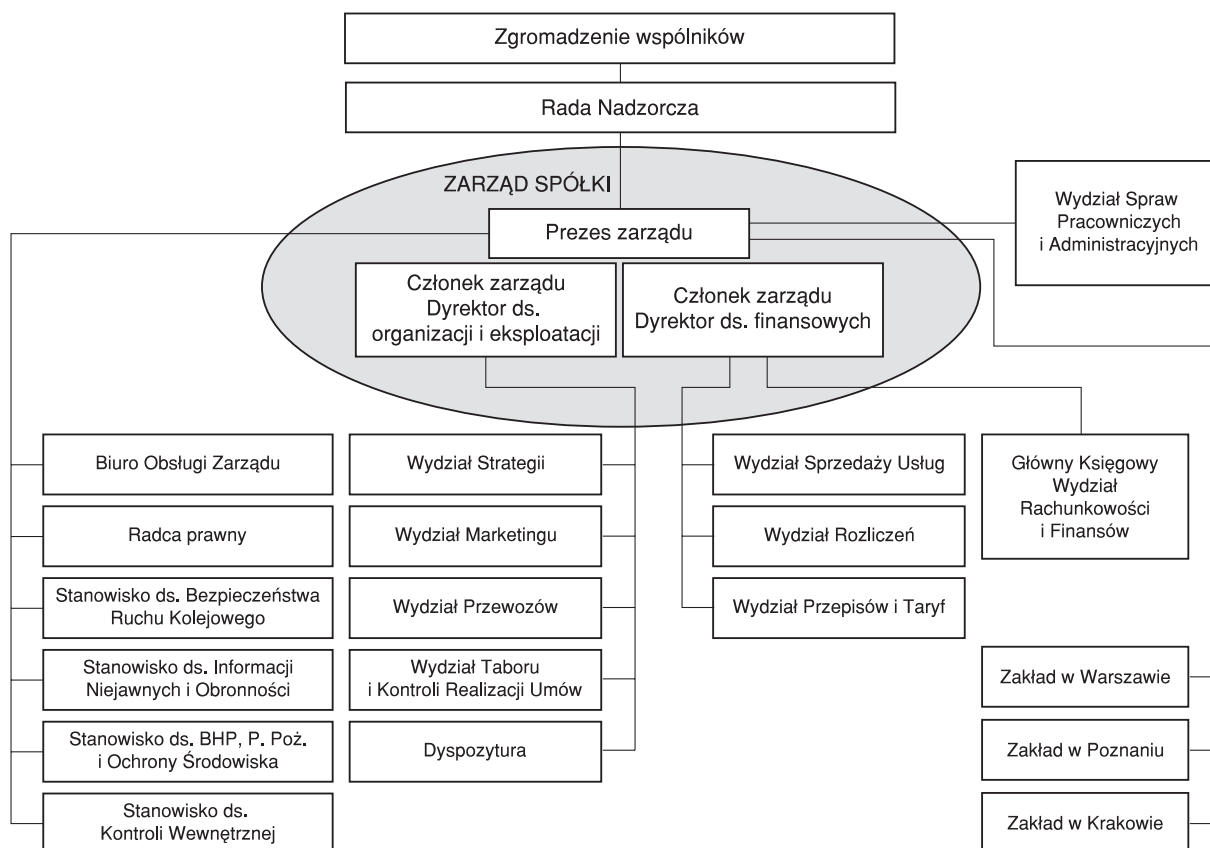
Struktura funkcjonalna spółki składa się z następujących jednostek organizacyjnych:

- zarządu wraz z wydziałami i samodzielnymi stanowiskami zlokalizowanymi w siedzibie spółki,
- trzech zakładów regionalnych w Warszawie, Krakowie i Poznaniu, zarządzających obszarowo pracą eksploatacyjną.

Ogólny schemat organizacyjny spółki przedstawiono na rysunku 1, a schemat zakładu na rysunku 2. Zgodnie z decyzją właścicielską PKP S.A. zarząd spółki będzie trzyosobowy. **Prezesowi zarządu** podlegają sprawy całokształtu kierowania spółką oraz bezpośrednio związane z polityką zatrudnieniową, płacową i reprezentowania jej na zewnątrz.

Członek zarządu – dyrektor ds. organizacji i eksploatacji kierować będzie całokształtem zagadnień związanych z organizacją i realizacją procesu przewozowego (m.in. dyspozytura), polityką marketingową, przygotowaniem rozkładu jazdy, prowadzeniem inwestycji oraz kontrolą jakości usług. Zadania te realizować będą wydziały strategii, marketingu, przewozów oraz taboru i kontroli realizacji umów.

Członek zarządu – dyrektor ds. finansowych kształtować będzie politykę ekonomiczną spółki i sprzedaż jej usług, prowadzić gospodarkę finansową i materiałową, rachunkowość i sprawozdawczość oraz dokonywać rozliczeń finansowych. Zadania te realizować będą wydziały rachunkowości i finansów, sprzedaży, rozliczeń oraz przepisów i taryf.



Rys. 1. Ogólny schemat organizacyjny spółki

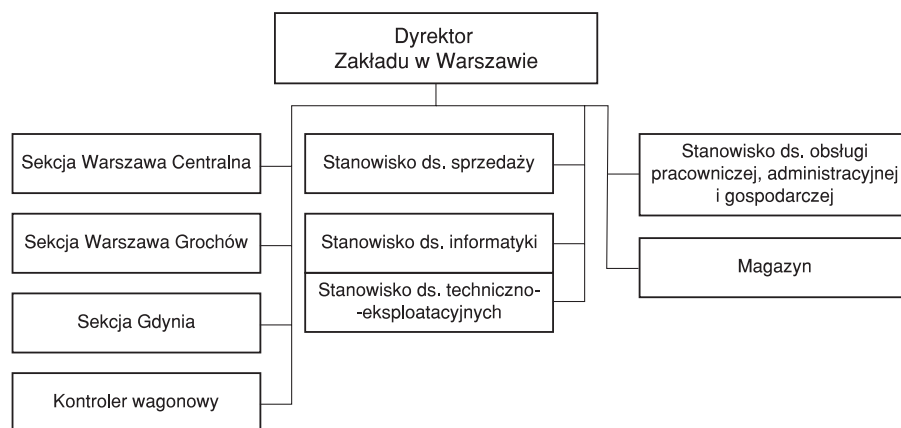
Akt założycielski spółki przewiduje możliwość tworzenia jej **oddziałów terytorialnych**, wyposażonych w duże kompetencje. W początkowej fazie jej działalności odstąpiono jednak od takiego rozwiązania z uwagi na konieczność maksymalnego ograniczenia kosztów oraz wystarczającą sprawność zarządzania scentralizowanego, wspartego pracą trzech zakładów nadzorujących pracę jednostek wykonawczych w terenie.

Struktura zakładu kierowanego przez dyrektora obejmuje jego biuro oraz sekcje, w skład których wchodzi zespoły obsługi na dworcach (kasy biletowe, informacja) oraz w pociągach (załogi pokładowe). Trzecim typem będą sekcje utrzymaniowe, związane z nadzorem nad przygotowaniem składów pasażerskich i poszczególnych wagonów.

Biznes plan spółki zakłada docelowo zatrudnienie 1300 osób, z czego około 10% w strukturach administracyjnych.

Plan marketingowy

Początek działalności spółki następuje w chwili, kiedy realizowany jest półtoraroczny rozkład jazdy pociągów, obowiązujący do 14 grudnia 2002 r.



Rys. 2. Schemat zakładu

Fakt ten ma duże znaczenie dla działalności spółki, ponieważ oznacza konieczność utrzymania przez ponad rok oferty przewozowej – w postaci układu połączeń – opracowanego przed jej powstaniem i przy założeniach adekwatnych do polityki przewozowej prowadzonej przez Dyрекcję Przewozów Pasażerskich w ramach spółki PKP S.A.

W 2000 r. uruchomiono ogółem 39 140 pociągów kwalifikowanych, w tym 75 dodatkowych. Średnio w dobie kursowało zatem 107 takich pociągów. Przewiozły one ogółem 10,03 mln podróżnych, wykonując 3,3 mld pasażerokilometrów. Średnio w pociągu podróżowało 256 osób na średnią odległość przejazdu 329 km. W strukturze przewozów kolejowych w Polsce pociągi kwalifikowane przewożą około 2,8% pasażerów, wykonują jednak blisko 13,7% ogólnej pracy przewozowej.

Wielkość i strukturę przewozów kwalifikowanych w odniesieniu do pozostałych przewozów pasażerskich PKP od 1990 r. przedstawiono w tablicy 2.

Plan marketingowy spółki nie musi być jednak tożsamy z dotychczasowymi działaniami przewoźnika kolejowego z uwagi choćby na odmienną uwarunkowań zewnętrznych. W okresie, kiedy wykształcił się obecny układ połączeń kwalifikowanych Polskie Koleje Państwowe prowadziły przewozy pasażerskie wynikające bezpośrednio z polityki transportowej państwa. Sieć tych połączeń powiązana była jednocześnie z innymi rodzajami przewozów: międzyregionalnymi, regionalnymi i aglomeracyjnymi. Dziś te przewozy podejmowane będą przez inne spółki.

„PKP Intercity” w swoich decyzjach kierować się będzie przede wszystkim skutecznością ekonomiczną. Przygotowanie

Wielkość i struktura przewozów kwalifikowanych w latach 1990–2000

Tablica 2

Rok	Przewozy PKP			Przewozy kwalifikowane		
	Liczba podróżnych [mln pas./rok]	Praca przewozowa [mld pas.km/rok]	Średnia odległość przejazdu [km]	Liczba podróżnych [mln pas./rok]	Praca przewozowa [mld pas.km/rok]	Średnia odległość przejazdu [km]
1990	787,0	50,3	63,9	6,4	1,9	299,2
1991	650,0	40,1	61,7	5,6	1,7	304,6
1992	548,0	32,6	59,6	4,9	1,5	303,7
1993	540,0	30,8	57,1	5,5	1,7	308,1
1994	494,0	27,6	55,9	7,4	2,3	311,4
1995	465,0	26,6	57,3	6,8	2,2	323,6
1996	433,5	26,6	61,3	7,3	2,4	325,2
1997	416,6	25,8	61,9	9,1	2,9	320,0
1998	400,8	25,7	64,1	9,5	3,1	326,3
1999	395,2	26,2	66,3	9,9	3,3	329,6
2000	360,2	24,1	66,9	10,0	3,3	329,0

Tablica 3

Prognozowana liczba podróży w pociągach kwalifikowanych [mln/rok]

Nazwa produktu (rodzaj pociągu)	2001	2002	2003	2004	2005
InterCity	3,0	3,0	3,2	3,4	3,7
EuroCity	0,5	0,5	0,9	0,9	0,9
EuroNight	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7
Ekspresowe	6,0	6,2	6,0	5,9	5,9
Pociąg z wagonami sypialnymi i miejscami do leżenia	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Razem	11,3	11,5	11,9	12,0	12,4

W tym celu konieczna będzie jednak gruntowna modernizacja odpowiednich odcinków linii kolejowych, a nawet budowa nowych odcinków, jeśli zastosowany zostanie tabor bez wychyłnego nadwozia. Rozwój magistralnych linii kolejowych staje się zatem jednym z podstawowych czynników mających wpływ na działalność Spółki „PKP Intercity” Sp. z o.o., szczególnie w zakresie rozwijania obecnej sieci połączeń. Obecny układ sieci kolejowej w Polsce stanowi dogodny punkt wyjścia do tworzenia takiego systemu. Zadaniem spółki będzie współpraca ze spółką Spółki PLK S.A. w zakresie racjonalnego kształtowania programu rozwoju infrastruktury kolejowej, a następnie wspierania niezbędnych inwestycji.

Podsumowanie

Zasygnalizowane zamierzenia spółki pozostają na razie w sferze projektów. Oczekiwania zarówno ze strony holdingu PKP, jak i obecnych klientów pociągów kwalifikowanych są jednak spore, co wymaga podjęcia niezwłocznie odpowiednich działań organizacyjnych i inwestycyjnych. Po uporządkowaniu w ciągu pierwszych dwóch miesięcy pracy eksploatacyjnej spółki zarząd przystąpi niezwłocznie do realizacji zagadnień strategicznych. O ich przebiegu informować będą powstające właśnie, profesjonalne struktury promocji i reklamy w spółce.

Efektywne wykorzystanie potencjału „PKP Intercity” Spółki z o.o. oraz sprawne wdrażanie zmian zarówno w zakresie parametrów usługi przewozowej, jak i obsługi klienta sprzyjać będą podjęciu walki konkurencyjnej zwłaszcza z transportem drogowym, a w efekcie zajęciu znaczącej pozycji na rynku. Zakłada się zatem, że ostrożne prognozy przygotowane dla poszczególnych rodzajach pociągów podane w tablicy 3, są jedynie programem minimum na nadchodzącą przyszłość.

□

Autor
Andrzej Żurkowski
Prezes Zarządu
„PKP Intercity” Spółka z o.o.

planu połączeń będzie zatem opierało się na dokładnym określeniu kosztów i wpływów dotyczących każdego pociągu. Już dzisiaj spółka dysponuje odpowiednimi danymi, ale ich wykorzystanie jest obecnie możliwe jedynie w bardzo ograniczonym zakresie, tzn. przy okazji modyfikacji obecnego rozkładu jazdy pociągów w dniu 5 stycznia 2002 r.

Jednym z celów wyodrębnienia przewozów kwalifikowanych było umożliwienie ich rozwoju niejako w oderwaniu od znacznych w ostatnim okresie problemów finansowych całego systemu przewozów pasażerskich. Wyposażenie spółki w tabor kolejowy jest wystarczające z punktu widzenia obecnie świadczonych usług, jednakże już w najbliższej przyszłości stanowić będzie ograniczenie dla realizacji celów strategicznych spółki, i to ograniczenie zarówno w zakresie możliwości podwyższenia prędkości pociągów, jak również podwyższania standardu podróżowania.

Zakładany w biznes planie dodatni wynik finansowy Spółki, umożliwiający prowadzenie znacznych inwestycji, w tym głównie taborowych oraz nastawionych na podnoszenie jakości obsługi klienta, stanowi wyzwanie dla zarządu, od którego oczekuje się prowadzenia intensywnych działań rozwojowych. Powstaje zatem pytanie o kierunki i perspektywy rozwoju przewozów kwalifikowanych.

Strategia rozwoju przewozów kwalifikowanych

Z przeprowadzonych dotychczas rozważań powstaje jednoznaczny obraz ekspansywnego charakteru funkcjonowania Spółki „PKP Intercity”. W perspektywie średniookresowej (okres powstawania autostrad) zakładać można dwa podstawowe, alternatywne scenariusze: doprowadzenie do kursowania pociągów kwalifikowanych z prędkościami do, lub większymi niż 200 km/h.

Wybór ten związany jest z uwarunkowaniami technicznymi. Zgodnie z obecnymi poglądami maksymalna prędkość pociągów tradycyjnych (lokomotywa i wagony) akceptowana w procesie eksploatacji wynosi 200 km/h. Większe prędkości (250–300–350 km/h) wymagają zastosowania pociągów zespołowych.

Dla warunków komunikacji wewnętrznej w Polsce między największymi miastami rozpatrywać trzeba przedział odległości od 100 do 500 km (w najdalszych relacjach 700 km). Powstanie autostrad wymusi na kolei osiągnięcie prędkości handlowych przekraczających znacznie 200 km/h. Konieczne będzie zatem zastosowanie pociągów zespołowych, co pozwoli na zwiększenie udziału kolei (a tym samym spółki) w rozpatrywanym segmencie rynku o około 20–30%. Zastosowanie takich pociągów w ruchu międzynarodowym do najbliższych stolic innych krajów (Berlin, Praga, Wiedeń, Budapeszt, Kijów, Mińsk i in.), a zatem na odległości do około 700 i więcej kilometrów, wzmocni pozycję spółki w jeszcze większym stopniu.

Nie rezygnując z możliwości pozyskania lokomotyw na 200 km/h (wagony na tę prędkość spółka już ma), które mogą znaleźć zastosowanie w niektórych relacjach, podstawowy scenariusz rozwoju spółki przewiduje przede wszystkim wprowadzenie pociągów zespołowych.