

Ocena przygotowania PKP do podjęcia walki konkurencyjnej na rynku przewozów pasażerskich

W rozwoju współpracy międzynarodowej w Europie sprawny i szybki transport pełni podstawową rolę jako czynnik integracji państw i aktywizacji regionów, umożliwiając swobodny przepływ ludzi, towarów, usług i kapitału. Jednocześnie w ramach europejskiego rynku transportowego występuje walka konkurencyjna o pozycję poszczególnych gałęzi transportu w obsłudze segmentów tego rynku.

Niezbędnym elementem nowoczesnego systemu transportowego jest transport pasażerski, w kształcie i sposobie funkcjonowania odpowiadający wymogom stawianym przez rygor gospodarki rynkowej i procesy integracyjne. Do wymogów tych należy zaliczyć przede wszystkim zapewnienie właściwego poziomu jakości obsługi podróży, wsparte działaniami marketingowymi.

Poprawa jakości usług przewozowych i wyjście naprzeciw oczekiwaniom podróżnym daje największe podstawy do wzrostu konkurencyjności i rozszerzenia zakresu kompetencji przewoźnika na rynku usług przewozowych. Jednakże wymaga to zwiększenia nakładów na inwestycje, obniżenia kosztów eksploatacyjnych oraz zmian w strukturze organizacji i zarządzania firm transportowych, umożliwiających swobodne kształtowanie ich specjalizacji rynkowej.

Na szczególną uwagę zasługuje sytuacja kolei europejskich, które do niedawna stanowiły znaczące obciążenie państwa swoim zadłużeniem. Musiały one ulec radykalnym przeobrażeniom, gdyż rządy nie były w stanie dalej ich subsydiować, zalecenia UE szły zaś w kierunku dopuszczenia konkurentów na sieci kolejowe. Nawet jeśli przez jakiś czas będą istniały dotacje rządowe do przewozów uznanych za społecznie niezbędne, to wpływy kolei w przyszłości będą musiały w większości pochodzić od obsługiwanych klientów. Świadczenie usług nastawionych na klientów wymaga zmia-

ny postawy przedsiębiorstw, z uwzględnieniem wymagań tych, którzy płacą za usługę.

Jako przykłady zmian dotychczasowego oblicza przewozów kolejowych w zakresie poprawy jakości można wymienić: wprowadzanie rozkładów jazdy w regularnych interwałach czasowych, ułatwienia w rezerwacji (np. przez Internet) i zakupie biletów (w centralnych punktach miasta, automaty), w tym wypłacanie rekompensat za opóźnienia¹⁾, elastyczne taryfy przewozowe, poprawę regularności i punktualności, zwiększenie prędkości, poprawę komfortu podróżowania (nowe generacje pojazdów) i obsługi klienta, nowoczesne systemy informacji, modernizację stacji i przystanków, właściwe przygotowanie szlaków kolejowych, rozwój nowych połączeń, inne.

Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw transportowych może być efektem działań dwójakiego rodzaju:

- 1) może wynikać z preferencji danej gałęzi transportu w polityce transportowej państwa (UE) i odpowiedniego dla niej wsparcia finansowego;
- 2) przystosowywania się samych przedsiębiorstw transportowych danej gałęzi do wymagań rynku i doskonalenia jakości świadczonych usług przewozowych, zapewniających im wysoki udział w rynku.

Uwarunkowania rozwoju transportu kolejowego i przesłanki wzmacniające jego rolę na rynku przewozów pasażerskich

Świadczenie usług przewozów pasażerskich w systemie gospodarki scentralizowanej było domeną przedsiębiorstw państwowych i wyrazem opiekuńczej roli państwa, co skutkowało niewysokim standardem oferowanych usług i ich małym urozmaiceniem. Przekształcenie tego sektora w sektor efektywnie świadczący usługi przewozowe o wysokiej jakości jest procesem złożonym, wymagającym zmian prawnych, organizacyjnych, ekonomicznych, technicznych, ale także zmian w przygotowaniu pracowników transportu i zmian ich świadomości.

Po prawie 10 latach transformacji i wobec bliskości momentu konfrontacji z rynkiem europejskim istnieje potrzeba określenia stopnia zaawansowania tego procesu, obszarów (przejawów) i przyczyn opóźnień w jego realizacji oraz kierunków działania na przyszłość.

Na szczególną uwagę wśród gałęzi transportu pasażerskiego zasługuje transport kolejowy. Jego znaczenie wynika ze specyfiki kolejowego procesu transportowego, strategicznej pozycji przedsiębiorstw kolejowych w gospodarce większości krajów oraz z roli, jaką potencjalnie może odegrać transport kolejowy w przyszłości.

Znaczenie przedsiębiorstw kolejowych w większości krajów europejskich wiąże się z faktem, że są to przeważnie największe państwowe przedsiębiorstwa, zatrudniające dużą liczbę pracowników, spełniające istotną funkcję gospodarczą

¹⁾ We Francji od 1996 r. wdrożono na sieci SNCF system rekompensat za opóźnienia pociągów, np. w przypadku opóźnienia od 25 min do 1 godz. pasażerowie uzyskiwali zwrot należności za bilet w wysokości 25%, a powyżej 1 godz. – 50%. Od stycznia 2000 r. zmodyfikowano ten system wypłacając rekompensaty w wysokości jednej trzeciej ceny biletu w przypadku opóźnienia powyżej 30 min.

i militarną na sieci dróg kolejowych, ukształtowanej w ścisłych ramach narodowych. Skutkiem takiej pozycji są silne, tradycyjne powiązania kolei z administracją państwową oraz pewna niechęć państw do wycofania się z kontrolowania przedsiębiorstw kolejowych i większego otwarcia transportu kolejowego na współpracę międzynarodową.

W okresie powojennym rola kolei w obsłudze potrzeb przewozowych znacznie zmalała, na skutek konkurencji komunikacji samochodowej i lotniczej, co w konsekwencji przyniosło chroniczną deficytowość i niedoinwestowanie transportu kolejowego. Sytuacja taka coraz bardziej obciążała budżety państw, stanowiąc pewnego rodzaju zagrożenie dla innych sfer działalności. Jednak dopiero nasilenie pewnych negatywnych zjawisk w przyrodzie i gospodarce stworzyło w latach osiemdziesiątych XX w. warunki sprzyjające podjęciu przez rządy państw konkretnych działań, mających na celu uzdrowienie sytuacji kolei.

Do zjawisk tych, o zasięgu globalnym i europejskim, należały m.in.:

- kryzys ekologiczny,
- kryzys energetyczny,
- globalizacja i integracja,
- kongestia (niedostatek zdolności przewozowej),
- urbanizacja.

Wymienione czynniki stanowią kompleks przyczyn składających się na wypracowanie i przyjęcie strategii zrównoważonego rozwoju, w świetle której kolej ma szansę stać się ważnym środkiem transportu przyszłości.

W konsekwencji jednym z ważniejszych celów europejskiej polityki komunikacyjnej stało się uczynienie z transportu kolejowego atrakcyjnego środka podróży jako alternatywnej i konkurencyjnej oferty wobec transportu samochodowego i lotniczego. Cel ten wytycza kierunki przekształceń transportu kolejowego, wśród których za podstawowy uważa się przywrócenie kolei długookresowej zdolności do działania na rynku w warunkach konkurencji. Efektywne wykorzystanie przewagi ekologicznej kolei będzie możliwe tylko wówczas, gdy wartość użytkowa oferowanych na rynku usług kolejowych co najmniej dorówna usługom świadczonym przez konkurencyjne gałęzie transportu.

Przystosowanie przedsiębiorstw transportu kolejowego do skutecznego działania na rynku pasażerskich usług przewozowych i przedstawienia atrakcyjnej oferty jest zadaniem wymagającym obszernych działań ze strony właściciela, czyli państwa. Złożoność zagadnień związanych z utrzymaniem i finansowaniem infrastruktury kolejowej oraz uwikłanie przedsiębiorstwa w wykonywanie usług publicznych występują na kolei w większym stopniu niż w transporcie samochodowym czy lotniczym oraz wymagają jasnego oddzielenia interesu publicznego od interesu podmiotu gospodarczego.

Tak więc proces urynkowienia i unowocześnienia usług kolejowych natrafia na znacznie większe bariery niż ma to miejsce w przypadku innych gałęzi transportu, oferujących usługi przewozowe. Proces restrukturyzacji kolei, zapoczątkowany w 1988 r. w Szwecji, stał się w latach dziewięćdziesiątych procesem globalnym, obejmującym większość rządów kolejowych w Europie, jednak nie został definityw-

nie zakończony w żadnym z państw, które go podjęły. Różne, nie tylko pozytywne jego efekty nie pozwalają jednoznacznie rozstrzygnąć wątpliwości czy funkcjonowanie kolei na zasadach przedsiębiorstwa rynkowego jest w ogóle możliwe.

Spójność działań restrukturyzacyjnych PKP z wytycznymi Unii Europejskiej

Oceny przygotowania PKP do podjęcia walki konkurencyjnej na rynku przewozów pasażerskich należy dokonać poprzez pryzmat warunków przekształceń restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa, które uwalniają je od obciążeń służby publicznej na rzecz większej swobody działania mechanizmu rynkowego.

Kierunki przekształceń zostały określone w podstawowych dokumentach Unii Europejskiej, jak też poprzez normy i standardy jakościowe, opracowane przez UIC. W dokumentach tych uwypuklono działania ważne dla rewitalizacji kolei i podkreślono konieczność wypracowania wspólnej postawy wobec wielu wyzwań cywilizacyjnych, w czym harmonizacja prawa jest tylko wymogiem minimalnym.

Pomimo istnienia pewnych kierunkowych wskazań, przystosowanie przedsiębiorstw kolejowych do funkcjonowania na zasadach rynkowych wymaga rozwiązań wielu problemów, dla których nie ma sprawdzonych wzorców. Dokumenty programowe, rozporządzenia i dyrektywy organów Unii Europejskiej określają kierunki przekształceń przedsiębiorstw kolejowych i wytyczają nowe, całkowicie odmienne od dotychczasowych zasady ich funkcjonowania oraz zasady współuczestniczenia państw w kreowaniu przyszłej roli transportu kolejowego w Europie.

Oceniając zaawansowanie PKP w procesie zmian warto przyrzeć się efektom restrukturyzacji kolei w krajach europejskich, w których został ten proces podjęty i gdzie przyniósł znaczące rezultaty (np. Niemcy, Francja).

Proces przekształceń kolei, z uwzględnieniem wytycznych Komisji Europejskiej, powinien zawierać następujące elementy:

- 1.** Ustanowienie samodzielności przedsiębiorstwa kolejowego – poprzez wykluczenie wpływu administracji państwowej na decyzje i działania przedsiębiorcze i uzdrowienie jego sytuacji finansowej oraz ustanowienie handlowych zasad funkcjonowania takich samych, jak dla innych samodzielnych przedsiębiorstw rynkowych.
- 2.** Wdrożenie mechanizmów rynkowych, poprzez:
 - liberalizację dostępu do sieci kolejowej, również przez zagranicznych oferentów usług,
 - wprowadzenie odpłatności za dostęp do infrastruktury.
- 3.** Uregulowanie kwestii obszaru publicznego w transporcie kolejowym, w tym:
 - przejęcie przez państwo odpowiedzialności za infrastrukturę i oddzielenie tej działalności od wykonawstwa przewozów,
 - ustanowienie ścisłych reguł finansowania usług o charakterze służby publicznej przez zamawiającego te usługi.
- 4.** Wyrównanie warunków konkurencji międzygałęziowej poprzez finansowanie rozwoju i modernizacji infrastruktury

kolejowej, co umożliwiłoby kolei oferowanie usług na poziomie jakościowo porównywalnym z transportem drogowym i lotniczym.

5. Integrację krajowych systemów kolejowych.

6. Rozwiązanie problemów pracowników transportu kolejowego.

Oceniając dostosowanie PKP do nowych warunków ekonomicznych i procesu integracji europejskiej, jakiemu PKP podlegały w okresie lat dziewięćdziesiątych, można stwierdzić, że osiągnięty został znaczny poziom dostosowania w odniesieniu do podstaw prawnych funkcjonowania przedsiębiorstwa i przygotowania organizacyjnego. Jako konkretne wskaźniki omawianego dostosowania można wymienić:

- jednolite zasady prawne funkcjonowania, łącznie z dostępem do sieci i konkurencją wewnątrzgałęziową (nowe podmioty w przewozach kolejowych),
- samodzielność organizacyjną i decyzyjną,
- przejście od struktury obszarowo-funkcjonalnej do struktury sektorowej,
- doskonalenie systemu rachunkowości rozdzielczej, umożliwiającej pełną ocenę kosztów i dochodów świadczonych usług,
- wydzielenie działalności handlowej, świadczonej na własny rachunek i odpowiedzialność,
- koncentrację działań i środków na usługach znajdujących popyt i obiecujących poprawę rentowności,
- dywersyfikację usług, widoczną np. w różnicowaniu ofert taryfowych,
- badanie rynku i stosowanie narzędzi marketingowych,
- redukcję niedochodowych obszarów działalności,
- racjonalizację zasobów produkcyjnych (majątku i zatrudnienia),
- włączenie do systemu transportu międzynarodowego poprzez oferty usługowe, posiadające międzynarodowy znak jakości i modernizację linii, uwzględnionych w międzynarodowych planach inwestycyjnych,
- przystosowanie taboru i obiektów stacyjnych do obsługi osób niepełnosprawnych.

Charakterystyka podaży

Zmiany w podaży usług to najbardziej widoczny i najważniejszy efekt przekształceń w transporcie kolejowym, na podstawie którego dokonywana jest ocena powodzenia lub niepowodzenia podejmowanych wysiłków w tym zakresie.

Ostatecznym weryfikatorem, a także miernikiem adaptacji reguł gospodarki rynkowej w praktyce działania kolejowego przedsiębiorstwa przewozowego jest podaż, rozumiana jako ilość i jakość ofert usługowych, a także jej akceptacja przez konsumentów.

Im większa jest różnorodność ofert, im lepiej uwzględnione są potrzeby różnych grup pasażerów, im lepsza jest usługa pod względem istotnych dla niej cech, wreszcie im lepsza jest obsługa klienta przez pracowników firmy, tym lepiej dane przedsiębiorstwo jest przygotowane do walki konkurencyjnej i tym większe są jego szanse w pozyskaniu klientów.

W odniesieniu do podaży usług kolejowych oferowanych przez PKP na przestrzeni lat dziewięćdziesiątych XX w., można zaobserwować następujące tendencje, które chociaż w pełni nie zostały jeszcze rozwinięte, są jednak wyrazem dążenia do przedstawienia takiej oferty, która odpowiada na potrzeby potencjalnych klientów:

1. Nastąpił rozwój asortymentu oferty poprzez wprowadzenie nowych usług „markowych”, realizowanych przez pociągi kwalifikowane EN, EC, IC.

2. Zostały przygotowane warunki do znaczącego wzrostu jakości (głównie prędkości) w niektórych oferowanych połączeniach, ważnych dla ruchu krajowego i międzynarodowego, poprzez przystosowanie linii i taboru do prędkości 160 km/h, która dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej uznana została za prędkość „wysoką”.

3. Nastąpił rozwój usług o stosunkowo dobrym standardzie i prędkości, realizowanych pociągami ekspresowymi, zarówno pod względem oferowanych połączeń, jak i liczby podróży.

4. Taryfy, np. taryfa kolorowa i relacyjna, stały się rzeczywistym narzędziem marketingowym, umożliwiającym sterowanie podażą i osiągnięcie dodatkowych zysków.

5. Nastąpiło lepsze dostosowanie ofert do różnorodnych potrzeb klientów, widoczne w ich zróżnicowaniu; przykładami tutaj są: bilety abonamentowe, wycieczkowe, rodzinne, grupowe.

6. PKP coraz lepiej rozpoznaje potrzeby rynku i coraz sprawniej na nie reaguje, przygotowując np. oferty turystyczne i okazjonalne, związane z aktualnymi wydarzeniami.

7. Ważnym elementem dostosowania do oczekiwań współczesnego pasażera jest wykorzystywanie nowoczesnych środków przekazu do promocji firmy, informowania o usługach i do dystrybucji usług. Przykładem tutaj są:

- rozkład jazdy obejmujący całą Europę, dostępny przez internet,
- rozkład jazdy na dysku CD,
- rezerwacja i zakup biletów (na razie tylko sypialnych) przez internet,
- możliwość zapłaty za bilety kartami kredytowymi.

8. PKP podjęły starania o włączenie do obsługi transportowej miast (wspólny bilet, koordynacja rozkładów jazdy).

9. Nastąpiła widoczna komercjalizacja dworców, co oprócz generowania przychodów może zapewnić pasażerom usługi dodatkowe i lepsze wykorzystanie czasu.

Konkurencyjność oferty PKP

w porównaniu z innymi ofertami kolei (np. Francji)

Pomimo wymienionych objawów pozytywnych zmian w ofercie przewozowej kolei PKP, jej szanse w konkurencji międzygałęziowej i wewnątrzgałęziowej w obszarze europejskim są jeszcze niewielkie. Powodem takiej oceny jest odbiegająca od poziomu europejskiego jakość usług, co jest szczególnie widoczne w następujących obszarach:

1. Zbyt mały udział usług o wysokiej jakości w całości oferty.

2. Zbyt mała prędkość nawet najlepszych pociągów w stosunku do oczekiwań i nakładów poniesionych na modernizację linii.

3. Zła jakość usług będących podstawową ofertą sieci obywatelskiej, czyli usług przewozów lokalnych.
4. Coraz mniejsza dostępność czasowa i przestrzenna oferty podstawowej (oprócz pociągów kwalifikowanych).
5. Brak integracji kolei w szerszym zakresie zarówno w obsłudze aglomeracji miejskich, jak i w tworzenie łańcucha transportowego.
6. Brak ofert usług kompleksowych, wiążących klientów z kolejowym środkiem transportowym.
7. Niedostateczna informacja o usługach, brak informacji pisanej, w postaci folderów, brak reklamy.
9. Wyraźny brak przygotowania personelu kolejowego bezpośredniego kontaktu do nowego charakteru ich pracy, co jest widoczne w niedostatkach obsługi dworcowej.

Konieczne działania

w celu poprawy sytuacji konkurencyjnej PKP

Poprawa sytuacji konkurencyjnej PKP na rynku przewozów pasażerskich wymaga usunięcia niedostatków wymienionych wcześniej i przeszkód, jakie stają kolei na drodze do oferowania nowoczesnych i jakościowo dobrych usług.

Jedną z najważniejszych barier są niedostatki finansowania transportu kolejowego, przy czym przyczyna tych niedostatków leży przynajmniej częściowo w braku sprzyjającego klimatu politycznego dla kolei. Brak tego klimatu w Polsce wiąże się niewątpliwie z faktem, że jeszcze nie odczuwamy jako społeczeństwo tak dotkliwie, jak społeczeństwa Europy Zachodniej, uciążliwości związanych z rozwojem cywilizacyjnym, w tym z rozwojem motoryzacji indywidualnej. Odczuwalne kłopoty z komunikacją skutkują na ogół większymi naciskami na poprawę stanu dróg kołowych, chociaż przebijają się także już świadomość użyteczności kolei, czego wyrazem są decyzje w sprawie środków finansowych przyznanych w ustawie o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji kolei na cele regionalizacji.

Porównując cechy modelowej podaży usług, obserwowane w krajach zachodnioeuropejskich, i oceniając dystans, jaki dzieli od nich PKP, należy jednak stwierdzić, że zaangażowa-

nie finansowe państwa jest niewystarczające na znaczącą poprawę jakości pasażerskich usług kolejowych, chociażby w aspekcie zakupu nowego taboru czy zwiększenia częstotliwości przewozów. Są to bardzo istotne elementy, przyciągające klientów do kolei. Przykłady innych krajów, np. Francji, wskazują, że wyrównanie warunków konkurencji międzygłazowej i realizacja zakładanych celów reformy kolei wymagają większego udziału państwa. Rząd Francji przeznaczył znaczne kwoty m.in. na rozwijanie nowych, szybkich połączeń w komunikacji dalekobieżnej oraz na dofinansowanie zakupów nowego taboru w komunikacji regionalnej.

Obawy budzi również zbyt mały nacisk położony na zmiany postaw i zachowań personelu, co jest widoczne w jeszcze nieodpowiednim traktowaniu klientów przez pracowników PKP. Jakość obsługi klienta przez personel bezpośredniego kontaktu ma decydujące znaczenie w budowaniu jego zadowolenia i w jego pozyskaniu. Konieczne jest więc zwrócenie większej uwagi i przeznaczenie wystarczających środków finansowych na edukację i szkolenie pracowników w postawach prorynkowych.

Poprawa częstotliwości kursowania, lepszy, nowoczesny tabor oraz lepsza obsługa klienta są nieodzowne, zwłaszcza w sytuacji, gdy stwarzane są warunki dostępu innych konkurencyjnych przewoźników do rynku pasażerskich usług kolejowych. PKP nie będą konkurencyjne, jeżeli nie zostaną odpowiednio przygotowane i wyposażone w czynniki nieodzowne do podjęcia walki konkurencyjnej.

Poprawie jakości oferty i taboru muszą towarzyszyć działania nakierowane na rozbudzenie popytu na usługi przewozowe kolei, co jest warunkiem zmiany jej odbioru społecznego oraz poprawy jej rentowności.

□

*Autorzy
Anna Mężyk
Stanisława Zamkowska
Instytut Systemów Transportowych
Politechnika Radomska*

Bożena Grad

Gospodarka komunalna

Kierunki zmian w zarządzaniu transportem publicznym

- Wpływ transformacji polityczno-gospodarczej na funkcjonowanie gospodarki komunalnej w samorządzie
- Działalność gminy w gospodarce komunalnej
- Kierunki zmian w zarządzaniu transportem miejskim
- Prywatyzacja w transporcie pasażerskim – rozwiązania prawne i kierunki zmian

110 stron, format A5, cena 15 zł

Sprzedaż wysyłkową prowadzi:
EMI-PRESS
90-955 Łódź 8, skr. poczt. 103
tel./fax (0-42) 633 37 51