

Izabela Dembińska-Cyran

PKP NA RYNKU USŁUG LOGISTYCZNYCH

Wprowadzenie

Doświadczenia krajów zachodnich dowodzą, iż kolej doskonale może wypełniać rolę operatora logistycznego w obsłudze łańcuchów dostaw. Rozpatrując problematykę rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce, jeśli rzecz dotyczy strony podażowej, główny akcent pada z reguły na przedsiębiorstwa transportowo-spedycyjne reprezentujące gałąź drogową. Zapomina się tym samym, a może nie dostrzega, możliwości działania PKP jako operatora logistycznego.

Strategia PKP powinna odnosić się do rynku usług logistycznych. Rynek usług logistycznych jest dla polskich kolei nie tylko szansą czy koniecznością. Jest również pewnego rodzaju nadzieją – nadzieją na rozwój. Wobec powyższego postawione zostanie pytanie o to, czy założenia zawarte w dokumencie „Strategia PKP 2015” tworzą realne możliwości kształtowania wizerunku polskich kolei na rynku przewozów towarowych jako operatora logistycznego takiego, jakim szczytą się DB, VBB czy SJ.

Problematyka referatu z punktu widzenia pragmatycznego jest ważna i interesująca, zwłaszcza jeśli uwzględni się proces głębokich przeobrażeń, jakim poddawane są obecnie PKP. Jest bardzo złożona, dlatego też ramami tego referatu zostaną objęte tylko wybrane zagadnienia.

Dlaczego kolej?

Transport jest kluczowym ogniwem łańcuchów logistycznych. Jego koszt w strukturze kosztów logistycznych jest najwyższy i może stanowić nawet 75%. Ponadto właściwości jakościowe usług transportowych składają się na logistyczną obsługę klienta. Warto też dodać, iż procesy transportowe mogą zajmować w całości czynności logistycznych ponad połowę czasu przepływu dóbr materialnych. Decyzje dotyczące transportu, jak choćby wybór gałęzi, w dużym stopniu determinują zatem efektywność procesów logistycznych.

Różne rodzaje transportu cechuje obiektywnie zróżnicowana podatność na ich funkcjonowanie w ciągu procesów logistycznych. Największe udziały w obsłudze logistycznej rynku mają transport samochodowy i kolejowy, ze zdecydowaną przewagą jednak tego pierwszego. To pozwala twierdzić, że te dwie gałęzie transportu mają najkorzystniejsze profile jakościowe z punktu widzenia logistycznej obsługi rynku. Jednakże zauważyć również należy, iż wraz ze wzrostem znaczenia czyn-

Izabela Dembińska-Cyran

nika czasu w łańcuchu dostaw (Time Based Competition) oraz naturalną tego konsekwencją, czyli rozwojem logistycznych koncepcji typu „na czas”, coraz większą rolę w obsłudze logistycznej rynku odgrywa transport lotniczy. W myśl bowiem słynnego stwierdzenia Benjamina Franklina, że czas to pieniądz, użytkownikom transportu opłaca się ponosić większe nakłady finansowe związane z transportem (transport lotniczy jest najmniej korzystny pod względem kosztów), aby tylko ładunek dotarł szybko do odbiorcy.

Jak już wspomniano, transport samochodowy jest wyraźnym liderem w logistycznej obsłudze przedsiębiorstw. W krajach Europy Zachodniej posiada około 80% udziału w rynku. Kolej jest przewoźnikiem numer dwa i nic nie wskazuje na to, by układ ten uległ zmianie. Transport samochodowy jest bowiem bardziej elastyczny i odznacza się większą dostępnością, a to doskonale komponuje się z potrzebami użytkowników transportu. Trzeba również pamiętać, iż potrzeby mają charakter dynamiczny i ulegają ciągłym zmianom. Większą reakcyjność na zmiany w preferencjach użytkowników transportu, jak też większą zdolność adaptacyjną do nowych uwarunkowań obserwuje się u przewoźników drogowych niż u kolei. Nie bez znaczenia mogą tu być także preferencje gałęziowe władz rządowych, mające swoje odzwierciedlenie w polityce transportowej.

Obserwacje działalności kolei europejskich pozwalają twierdzić, iż przewoźnik kolejowy – choć z pozycji tego drugiego – tak łatwo się jednak nie poddaje. Walczy o zwiększenie swoich udziałów w logistycznej obsłudze rynku, sukcesywnie rozwijając i doskonaląc ofertę logistyczną, stawiając na swe atuty. Dowodzą, że przewoźnik kolejowy z powodzeniem może obsługiwać rynek z pozycji operatora logistycznego. Trzeba bowiem dostrzec zalety transportu kolejowego, wśród których można odnaleźć również te, predestynujące kolej do uczestnictwa w systemach logistycznych. Przede wszystkim należy wskazać na:

- a) dostępność sieci kolejowej, która jest określana przez trzy elementy:
 - gęstość sieci kolejowej,
 - gęstość kolejowych punktów transportowych,
 - układ sieci kolejowej;
- b) wielkość taboru wagonowego oraz zróżnicowanie jego struktury (wagony chłodnie, platformy, cysterny, specjalne itp.), co daje możliwość indywidualizowania oferty przewozowej;
- c) cechy jakościowe kolei, takie jak:
 - szybkość przemieszczania, o której decyduje nie tylko prędkość eksploatacyjna pociągu, ale także stopień oddziaływania zjawiska kongestii (ważne z punktu widzenia gwarancji terminu dostawy),
 - przewaga kosztowa w przewozach na dalekie odległości,
 - bezpieczeństwo przewozu – według badań przeprowadzonych w Niemczech liczba wypadków kolejowych w stosunku do wypadków odnotowanych w transporcie ciężarowym ma się jak 1 : 33;

PKP na rynku usług logistycznych

- d) ekologiczny charakter kolei, który w świetle ogólnego ujęcia zagrożeń ekologicznych, jakie niesie ze sobą działalność transportowa, oraz w aspekcie rozwoju ekologistyki, stanowi szczególnie ważny atut kolei, co też doskonale zilustrują następujące dane: procentowy udział transportu kolejowego w kosztach zewnętrznych (kraje UE) wynosi 1,7, kiedy w przypadku transportu drogowego aż 92,2.

Rozważając wymieniane powyżej walory transportu kolejowego, można postawić tezę, iż w najbliższych latach decydujące znaczenie w rywalizacji z transportem samochodowym może mieć aspekt ekologiczny. Po pierwsze – dlatego, że internalizacja kosztów zewnętrznych transportu oraz wprowadzanie standardów środowiskowych (ISO 14000) będą wywoływać reorientację popytu użytkowników transportu w kierunku gałęzi transportu o najniższych kosztach środowiskowych, a do takich należy kolej. Po drugie – coraz częściej uwypukla się środowiskowy charakter systemu dostaw just-in-time. Regularne dostawy małych partii ładunku, nawet kilkanaście razy dziennie stanowią bowiem poważne obciążenie dla środowiska. Stąd też w ofercie europejskich przewoźników kolejowych odnaleźć można tzw. ekologiczne usługi logistyczne. Przykładem może być tu Green Cargo proponowana przez szwedzkie koleje. A zatem istnieją przesłanki wzrostu aktywności transportu kolejowego w logistycznej obsłudze rynku.

Proces transformacji PKP, czyli to nie takie łatwe zostać operatorem logistycznym

Polskie przedsiębiorstwa wiedzą już, że logistyka może przynieść im wiele korzyści. Wiedzą, że poprzez obniżanie kosztów przepływu dóbr oraz poprawę poziomu jakości obsługi, logistyka w dużym zakresie wpływa na ich konkurencyjność. Wiedzą również, iż stosowanie koncepcji logistycznej wymaga odpowiedniego przebiegu procesów transportowych. Większą uwagę zaczęto więc przywiązywać do takich jakościowych właściwości transportu, jak terminowość, szybkość, elastyczność, częstotliwość czy bezpieczeństwo ładunku. Punkt ciężkości przesuwa się bardziej ze zdezintegrowanej formy obsługi transportowej w kierunku nowoczesnej formuły obsługi, jaką jest kompleksowa obsługa logistyczna.

Sygnalizowane przez użytkowników transportu nowe potrzeby i wymagania wymuszają zmiany w profilu działalności przewoźników. Nadto pogłębiająca się specjalizacja produkcji powoduje, iż zakres funkcji przewoźników zdecydowanie się rozszerza. W efekcie tego polscy przewoźnicy zaczęli przeradzać się w oferentów usług logistycznych, słusznie upatrując w tym realne możliwości własnego rozwoju. Uruchomiony został tym samym proces konstytuowania się nowego rynku – rynku usług logistycznych, który stał się zarówno wyzwaniem, jak i szansą dla polskich firm transportowych.

Przedsiębiorstwo PKP już od kilku lat poddawane jest złożonej reformie. Stało przed koniecznością dokonania redefinicji swojej dotychczasowej działal-

Izabela Dembińska-Cyran

ności rynkowej, która w świetle dokonujących się zmian w preferencjach użytkowników transportu z jednej strony oraz zmian w ofercie rynkowej przewoźników samochodowych z drugiej strony, wymagała innowacyjnego podejścia. W związku z tym jednym z elementów tej reformy stał się proces tworzenia nowego pola aktywności rynkowej, czyli transformacja w operatora procesów logistycznych. Przystawienie się na obsługę logistyczną, jak wynika z obserwacji, jest dla PKP trudnym zadaniem. Problem nie polega jedynie na tym, by wprowadzić do oferty rynkowej nowe usługi, skutecznie je rozreklamować i znaleźć grono nabywców. Trzeba jeszcze dysponować odpowiednimi warunkami realizacji tych usług, a tu sytuacja się już komplikuje. Obecnie eksploatowany tabor towarowy posiada średni wiek około 20 lat. Jest technicznie przestarzały, znacznie odbiegający od standardów europejskich. Przykładowo, wagony towarowe przystosowane do prędkości 120 km/h i nacisku osi 225 kN w wyposażeniu PKP stanowią zaledwie 2,4%, natomiast w krajach zachodnioeuropejskich, w zależności od kolei, ich udział wynosi od 20% do 40%. W odniesieniu do taboru trakcyjnego jedynie 2,78% lokomotyw dostosowanych jest do prędkości 160 km/h. Tymczasem koleje zachodnioeuropejskie już od wielu lat mają lokomotywy dostosowane do prędkości 160 km/h, a ich udział przekracza 40% całego parku lokomotyw.

Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku infrastruktury. Długość linii kolejowych wynosi obecnie 22,3 tys. km. Uznaje się, że stan techniczny sieci jest:

- niezadowolający na 3,6% długości linii ogółem,
- dostateczny na 35% długości linii ogółem,
- dobry na 46% długości linii ogółem,
- bardzo dobry na 15,4% długości linii ogółem.

Ponadto blisko 85% budynków i budowli infrastrukturalnych znajduje się w eksploatacji nie mniej niż 80 lat. Przywrócenie obiektów do stanu pełnej użyteczności wymaga, według szacunków, 150–200 mln zł nakładów rocznych (wg cen bieżących).

Zauważyć również należy, że z początkiem lat 90. powstały poważne zaległości w wykonywaniu remontów infrastruktury kolejowej, spowodowane głównie restrykcyjną polityką finansową państwa wobec PKP (nadmierne obciążenie podatkiem od wzrostu wynagrodzeń), kontrolą cen usług przewozowych oraz bardzo trudną sytuacją finansową PKP, którą dodatkowo komplikowały napięcia społeczne związane z nienadążaniem wzrostu płac za inflacją. Nie bez znaczenia były także wyraźnie odczuwalne ograniczenia dotacji ze strony państwa. Udział dotacji dla PKP w ogólnych wydatkach budżetu państwa zmniejszył się bowiem z 1,82% w 1990 roku do 0,74% w 1996 roku. Podkreślić też trzeba to, że sposób finansowania rozwoju infrastruktury był dla kolei zdecydowanie dyskryminujący, gdyż kredyty z międzynarodowych instytucji finansowych, takich jak Bank Światowy, Europejski Bank Inwestycyjny i Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, były zaciągane na konto PKP, kiedy w tym samym czasie inwestycje infrastrukturalne

PKP na rynku usług logistycznych

w transporcie drogowym, lotniczym i morskim finansowano także z kredytów wymienionych wyżej instytucji, lecz na konto Ministerstwa Transportu i Gospodarki Morskiej.

Borykając się z wieloma trudnościami, PKP starały się jednak kreować nowe oblicze, przede wszystkim poprzez zmianę oferty rynkowej. Odpowiadając na zapotrzebowanie ze strony klientów na szybkie przewozy towarowe, PKP uruchomiły system PKP – CARGO. PKP – CARGO to propozycja szybkiego, realizowanego w ciągu doby przewozu towarów w grupach wagonów lub jako przewozy całopociągowe pomiędzy dużymi ośrodkami przemysłowymi a portami i stacjami granicznymi, wyłącznie w obrębie sieci PKP. Aby jeszcze lepiej dostosować ofertę CARGO do potrzeb klientów, uruchomiono CARGO – TRANSIT z przeznaczeniem obsługi relacji tranzytowych, tak jak porty Szczecin i Świnoujście a granica południowa Polski.

Dając dowód nowoczesności, swoją ofertę rynkową PKP wzbogaciły również o przewozy just-in-time. W 1995 roku uruchomiono przewozy just-in-time kamienia wapiennego z Polski do niemieckich elektrowni. Innym przykładem mogą być tu rytmiczne dostawy podzespołów do zakładów Forda w Płońsku, odbywające się nie tylko na konkretny dzień, ale i na wyznaczoną godzinę.

Bardzo ważne z punktu widzenia klienta było wprowadzenie przez PKP obsługi celnej. Od 1994 roku rozpoczęły swoją działalność kolejowe agencje celne na 21 stacjach granicznych PKP, oferujące klientom zastępstwo we wszystkich obowiązkach eksportera i importera towarów wobec Urzędu Celnego. Agencje te składają więc wymagane zabezpieczenia majątkowe, przygotowują dokumenty niezbędne do odprawy celnej, badają towary i pobierają próbki przed dokonaniem zgłoszenia celnego, uiszczają należności celne, podejmują towary po odprawie celnej itp.; słowem, usprawniają i przyspieszają przepływ ładunków w międzynarodowych łańcuchach logistycznych.

Pierwsza połowa lat dziewięćdziesiątych to dla polskich kolei okres prac nad rozwojem przewozów kombinowanych. W 1995 roku rozwinęła się nowa oferta, którą stanowiły przewozy kontenerowe w systemie drzwi – drzwi.

Kształtując nową ofertę rynkową, PKP nie były w stanie sprostać wszystkim wyzwaniom, jakie rodził rynek. Uniemożliwiały to liczne problemy, jak choćby wspomniane wcześniej kłopoty z taborem. Należy jednak oczekiwać dalszych zmian w tym zakresie, ukierunkowanych szczególnie na przewozy niemasowe. Zdradzają to treści strategii przyjętej przez polskie koleje na najbliższe lata.

Logistyczne akcenty w strategii polskich kolei

Strategia PKP jest pochodną strategii Unii Europejskiej dotyczącej rozwoju transportu kolejowego. Strategia europejskiego transportu kolejowego, wpisująca się w megatrendy gospodarki światowej, zasadza się na trzech elementach: prywatyzacji, liberalizacji i regionalizacji. Unia Europejska uznała, że przekształcenia

Izabela Dembińska-Cyran

własnościowe, swobodny dostęp do infrastruktury kolejowej nowych operatorów towarowych, jak też oparcie funkcjonowania kolei na paneuropejskim systemie transportowym, zbudowanym z sieci centrów logistycznych są tymi zadaniami, których udana realizacja powinna przynieść uzdrowienie transportu kolejowego.

Polskie koleje wyznaczyły sobie następujące cele strategiczne:

- wpisanie się w proces integracji systemu transportowego Polski z kolejowym systemem transportowym Unii Europejskiej;
- uzyskanie stałego zadowolenia klientów z poziomu oferowanych produktów w poszczególnych segmentach rynku transportowego w wyniku systematycznego i szybkiego reagowania na preferencje klientów;
- rozszerzenie działalności w efektywnych segmentach działalności pozaprzewozowej;
- utrzymanie w pierwszej kolejności równowagi finansowej umożliwiającej przetrwanie, a następnie wypracowanie zysku przeznaczanego na rozwój;
- uzyskanie przewagi w konkurencji międzygałęziowej, jak też w konkurencji wewnątrzgałęziowej, która z czasem będzie się rozwijać w wyniku liberalizacji dostępu do infrastruktury;
- przekształcenie przedsiębiorstwa w holding samodzielnych podmiotów prawa handlowego.

Jak widać, polskie koleje mają świadomość tego, że jeżeli chcą w przyszłości liczyć się na rynku transportowym, muszą udowodnić nowoczesność myślenia i działania. Muszą pokazać, że są nowoczesnym przedsiębiorstwem, przy czym hasła „nowoczesne przedsiębiorstwo” nie należy odnosić do stanu przedsiębiorstwa bądź pozycji czy siły rynkowej, ale do zachowania.

Polskie koleje swoją działalność muszą rozpatrywać w aspekcie „konkurowania o przyszłość”. Kierując się wskazaniem autorów tego sformułowania, G. Hamela i C. K. Prahalada, oznacza to, że nie są wystarczające ani restrukturyzacja przedsiębiorstwa, ani reengineering procesów. PKP muszą umieć zmieniać koncepcję swojego działania, redefiniować branżę, w której funkcjonują, jak też reformować swoje strategie. Powinny wykazywać się umiejętnością kreacji, przejawiającą się skutecznym wykorzystywaniem pojawiających się szans i możliwości. Innymi słowy, umacniać swoją pozycję w nowej przestrzeni konkurencyjnej, którą jest logistyka.

Obecność w nowej przestrzeni konkurencyjnej wymaga od PKP spełnienia określonych warunków. W ujęciu ogólnym można tu wskazać na konieczność:

- ciągłego doskonalenia jakości świadczonych usług z jednoczesnym obniżaniem kosztów (zgodnie z zasadą maksimum efektów przy możliwie najniższym poziomie nakładów);
- sukcesywnego rozszerzania oferty rynkowej o usługi pozaprzewozowe, dążąc poprzez to do zapewnienia kompleksowej obsługi rynku;

PKP na rynku usług logistycznych

- modernizacji i rozbudowy infrastruktury tak, żeby najlepiej dostosować ją do realizacji procesów logistycznych;
- unowocześniania taboru oraz takiego kształtowania jego struktury, by w jak największym stopniu odpowiadała ona potrzebom klientów;
- rozwoju systemów informatycznych oraz łączności z klientem;
- certyfikacji wg serii norm ISO 9000 i 14000;
- tworzenia ciągłego dostępu pracowników do szkoleń w obszarze logistyki, mając na względzie dwa możliwe aspekty tych szkoleń:
 - a) logistyka w przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych, tj. logistyka stosowana przez użytkowników transportu po to, by lepiej zrozumieć ich potrzeby i wymagania;
 - b) logistyka w przedsiębiorstwie PKP, aby móc racjonalizować i usprawniać własną działalność.

W najbliższych latach najatrakcyjniejszymi dla PKP segmentami przewozów towarowych mają być przewozy całopociągowe i przewozy kombinowane. W przypadku tych pierwszych powiększenie dotychczasowego udziału rynkowego jest jednak warunkowane uwzględnieniem oczekiwań klientów, czyli oferowaniem wysokiej jakości i konkurencyjnej ceny. W efekcie konsekwentnie prowadzonej proekologicznej polityki transportowej w Europie, a więc i w Polsce, wysoce rozwojowe mają być przewozy kombinowane. Szacuje się, że udział tych przewozów w naszym kraju w ogólnej masie przewożonych ładunków może wynosić około 11%.

Strategia PKP w ramach restrukturyzacji majątkowej zakłada dostosowanie ilości i struktury taboru wagonowego do potrzeb przewozowych. Przewiduje się wobec tego, że do końca 2005 roku ulegnie likwidacji około 19 tys. wagonów towarowych. Sukcesywnie będzie realizowana potrzeba zakupu węglarek w ilości 15 tys. (do 2002 roku), wagonów krytych w ilości 550 sztuk, 1500 platform, 300 wagonów RoLa oraz 200 wagonów bimodalnych.

Rozwojowi będzie podlegała również infrastruktura. Główny nacisk zostanie położony na rozbudowę sieci terminali przystosowanych do obsługi logistycznej zgodnie ze standardami wyznaczanymi przez koleje krajów Europy Zachodniej.

W odniesieniu do strategii zarządzania zasobami ludzkimi, oprócz oczywiście redukcji zatrudnienia, PKP zakładają:

- efektywne wykorzystanie personelu przez unowocześnianie zarządzania przedsiębiorstwem, stymulując wzrost wydajności i jakości pracy; wydajność personelu dla całego przedsiębiorstwa ma wzrosnąć aż o 76,9% z 418,7 tys. tonokilometrów na pracownika w 1997 roku do 741,0 tys. tonokilometrów w 2015 roku;
- przygotowanie kadr do aktywnego, komercyjnego działania w warunkach rosnącej konkurencji na rynku transportowym; chodzi tu o przeobrażenie postaw kadry kierowniczej i pracowników w kierunku kreatywnego, dyna-

Izabela Dembińska-Cyran

micznego, a zarazem elastycznego działania zgodnie z regułami gospodarki, o nabycie umiejętności określonych jako gotowość do zmian i do przeprowadzenia zmianom, a także o podniesienie poziomu etyki zawodowej kierowników i pracowników oraz zwiększenie stopnia ich identyfikacji z firmą – ukształtowanie personelu o takich cechach wymaga nieustannego szkolenia, umiejętnego motywowania, ale też dopływu wysokokwalifikowanych, młodych kadr o potrzebnych firmie specjalnościach do pracy PKP.

Już widać starania PKP podejmowane w kierunku realizacji postawionych celów w ramach polityki zarządzania zasobami pracowniczymi. Przykładem może być stworzenie pracownikom możliwości uczestnictwa w podyplomowym studium pod nazwą: Zarządzanie i Marketing w PKP, organizowanym przez Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego, w ramach którego mogą oni otrzymać wiedzę między innymi o logistyce.

Podsumowanie

Swoją przyszłość PKP powinna wiązać z rozwijającym się w Polsce rynkiem usług logistycznych, ponieważ jest to dla niej:

1. Szansa, przede wszystkim dlatego, że:
 - rynek usług logistycznych znajduje się dopiero w fazie wzrostu, a to znaczy, że popyt na usługi logistyczne będzie wrastał;
 - istnieje duże zatomizowanie rynku przewoźników drogowych, niewiele jest dużych i silnych firm mogących przyjąć na siebie odpowiedzialność za realizowanie procesów logistycznych;
 - w porównaniu z innymi gałęziami, a zwłaszcza z transportem drogowym, kolej wykazuje względnie niewielką szkodliwość dla środowiska naturalnego, co jest poważnym jej atutem w świetle proekologicznej polityki Unii Europejskiej, założeń której będzie musiała przestrzegać także Polska;
 - można się spodziewać, że w wyniku znacznych opóźnień w budowie autostrad z jednej strony oraz dużego zniszczenia istniejących dróg z drugiej strony, państwo będzie ograniczać ruch kołowy, a kolej posiada korzystny z punktu widzenia obsługi logistycznej rozkład i gęstość sieci, dysponuje terminalami oraz posiada zróżnicowany tabor wagonowy;
2. Konieczność, ze względu na:
 - zmiany w preferencjach użytkowników transportu;
 - wymóg dostosowania swojej działalności do standardów wyznaczonych przez koleje krajów zachodnioeuropejskich, bowiem PKP mają stanowić element zintegrowanego europejskiego rynku transportu kolejowego;
 - spodziewany rozwój konkurencji wewnątrzgałęziowej, wychodząc z założenia, że konkurencja będzie się kierować ku dochodowym segmentom rynku, czyli związanym z logistyczną obsługą;
3. Nadzieja na poprawę jej wizerunku i sytuacji rynkowej.