



# 80 lat kolei w bazarowym stylu

tekst: Adam Fularz

Pół roku temu PKP świętowały 80-letnią rocznicę ich powstania w 1926 r. Warto może podsumować dorobek tego gigantycznego monopolu państwowego, monopolu, który wciąż jest faktem w tak drażliwym obszarze jak pasażerskie połączenia kolejowe. Kiedyś, mieszkając w RFN czy we Francji, wiele podróżowałem kolejami, bo na ogół był to niezawodny, wygodny, fascynujący technicznie i niedrogi środek transportu. Większość europejskich przewoźników ma tak korzystne, pełne ofert systemy taryfowe, że aż zachęcają do podróżowania. Niestety – po przekroczeniu granicy z Polską – trafiamy w inny świat. Świat, w którym pociągami jeździć nie sposób – odpycha i komfort, i ceny, i fatalna oferta, jaką kolej ta daje podróżnym. Nie ukrywam, ze sympatią PKP nie darzę, cenię sobie natomiast szeregowych kolejarzy, którym raczej współczuję. Bo nie mogą być pewni o swoje miejsca pracy, a perspektywy na przyszłość są raczej smutne – rządowi planiści straszą masowymi zwolnieniami i raczej nie przewidują rozwoju tego środka transportu w Polsce, mimo że w porównaniu do innych krajów, mających świetne koleje, przede

wszystkim w Polsce ten rozwój byłby bardzo potrzebny. Skąd się wobec tego biorą takie różnice między stanem kolei i jej perspektywami w Polsce, a gdzie indziej na świecie?

## Najlepsze koleje

Jakie są najlepsze koleje na świecie? Jeśli mierzyć ich przydatność dla społeczeństwa wyrażoną liczbą podróży na mieszkańca rocznie, to prym wiodą koleje japońskie (statystyczny Japończyk korzysta z nich ok. 30-krotnie częściej niż Polak) i szwajcarskie (przeciętny Szwajcar jeździ koleją 10-krotnie częściej niż Polak). Być może to co piszę nie spodoba się co poniektórym, ale faktem jest, że w tych dwóch krajach funkcjonują liczne prywatne przedsiębiorstwa kolejowe, które nigdy nie były upaństwowione i zawsze pozostawały w ręku prywatnym. Niektóre spośród tych firm były bardzo innowacyjne, ich zarządy miały świetne pomysły i były one wzorem do naśladowania dla innych przewoźników. Przewoźnicy prywatni mają liczne zalety, których nie ma przedsiębiorstwo państwowe: są bardziej innowacyjni, szybciej dostosowują się do wymagań stawianych przez zmiany na rynku. Mają

też wady – często usiłują uzyskać pozycję monopolisty na rynku, a następnie tę pozycję wykorzystać, wyciskając zyski ku szkodzie pasażerów, wobec czego ich bilanse muszą być ściśle przez państwo nadzorowane. Przedsiębiorstwa państwowe mają za to inne wady: zwykle opierają się na prostej gospodarce nakazowej, nie są elastyczne i rzadziej wykazują innowacyjność. Ich krytycy wskazują też, że przedsiębiorstwa państwowe zazwyczaj zastygają wobec przemian na rynku i z czasem go tracą na rzecz innych form transportu. Niemniej, mimo że w Europie jest wiele kolei państwowych, trudno jest wśród nich wskazać państwowe przedsiębiorstwo kolejowe, które zastygłoby bardziej niż PKP!

Skąd się biorą innowacje? Na rynku kolejowym, jak zresztą na każdym innym, ważna jest konkurencja poprzez porównanie działalności jednej firmy z działalnością innych firm (konkurencją poprzez emulację). Przewoźnik, który nie wprowadzi jakiejś innowacji i pozostaje w tyle za rozwojem technologicznym, może być łatwo zidentyfikowany, jeśli na rynku działa kilkunastu przewoźników. Jeśli na rynku jest mało przewoźników, wówczas konkurencja przez porównanie zamiera, bowiem mała liczba podmiotów ogranicza ilość podmiotów zdolnych do wprowadzenia innowacji. Można się spodziewać, że na rynku obsługiwanym przez jednego przewoźnika nie będzie czego naśladować, a brak innowacji może spowodować stagnację rozwoju danej branży i wypadnięcie z obsługiwanego rynku na rzecz innych gałęzi transportu. Według mnie w Polsce to właśnie brak innych przewoźników pasażerskich na rynku doprowadził do tego, że PKP, pozbawione jakichkolwiek innowacyjnych konkurentów, zastygło w bezruchu. Samemu nie będąc twórcze jeszcze nie mając nawet kogo naśladować! Ja jestem za konkurencją, właśnie po to, by pojawiło się wiele różnych pomysłów na wożenie pasażerów, wiele różnych metod zdobywania pasażerów, wykorzystywania taboru i tak dalej. Konkurencja ożywia innowacje, konkurencja utrudnia też działalność „nieuczciwym i nieudolnym dyrektorom”, zatrudniającym zwykle „politycznych” związkowców. Porównanie z konkurentem łatwo obnaży partactwo kadry zarządczej z politycznego nadania – o tym należy pamiętać krytykując ten pomysł.

## Granica światów

Pamiętam, że jeżdżąc ongiś koleją po Czechach byłem ubrany zupełnie na biało. Mimo wielu podróży do różnych atrakcyjnych turystycznie miejsc i wychylania się z pociągu przez okno, biel była nadal biała. W Polsce wystarczyła jazda EZT-em podczas powrotnej podróży z Czech by biała koszulka miała od razu czarne smugi brudu. Czeskie pociągi były zadziwiająco czyste, brak było jakichkolwiek „plam brudu” w zakamarkach, zacieków i rdzy wokół okien, jakich pełne są polskie pociągi. I co najważniejsze – kursowały zadziwiająco często, oferując rocznie 115 mln pociągokilometrów, czyli mniej więcej tyle ile kursuje obecnie w ponad 3-krotnie większej Pol-

sce. Linie lokalne, w Polsce nieobsługiwane wcale, miały w Czechach, dzięki zastosowaniu lekkich wagonów motorowych, rozkład jazdy, jakiego nie mają w Polsce nawet główne linie ze sporym ruchem pasażerskim oraz (nawet w odludnych obszarach) nader licznych klientów.

## Taryfa odpychająca

Niemieckie koleje wcale nie są takie drogie, jeśli się wie jak z nich korzystać lub ma się kartę stałego klienta. Tutaj regułą są atrakcyjne taryfy, sam miałem roczny bilet na sieć transportu zbiorowego w regionie gdzie mieszkałem. Bilet ten był około 10-krotnie tańszy niż podobna oferta taryfowa kolei polskich (sic!). Pociągi regionalne na głównych liniach kursują co 30 albo 60 minut i tylko na liniach z bardzo małym ruchem oferowany jest cykl 2-godziny. Również Szwajcaria ma atrakcyjne taryfy, mimo że sieć kolejowa podzielona jest między 57 przewoźników (z których największym jest federalna kolej SBB), to często używane są sieciowe bilety abonamentowe na cały rok (również tańsze niż podobne karty roczne w Polsce!) lub karty uprawniające do 50-procentowej zniżki. Młodzież do 25 roku życia może kupić abonament uprawniający do bezpłatnego podróżowania po godzinie 7 wieczorem. Oczywiście wszystkie te bilety są ważne na całej sieci kolejowej obsługiwanej przez różnych przewoźników. Również Czechy kuszą amatorów częstych podróży koleją kartami stałego klienta i niskimi cenami biletów. Natomiast system biletowy w Polsce straszy od wielu lat archaicznością, a ostatnie niewielkie zmiany w taryfach (wprowadzenie biletów weekendowych) wywołane były raczej troską postulujących o to organizacji ekologicznych, zabiegających o uratowanie kolei od zupełnego upadku, niż efektem innowacyjności „pekapowskich speców”. Ci spece zwykle bazują na pomysłach różnych miłośników kolei, którzy starając się przeciwdziałać upadkowi, ślą swe pomysły do PKP. Nie zaobserwowałem nigdy by innowacje takie pochodziły z wewnątrz tego skostniałego monolitu, którego dyrektorzy popularnie zwani są przecież „betonem”. Miłośnicy kolei może tego nie dostrzegają, ale swoją bezinteresowną pomocą i radami przedłużają agonię PKP, które powinny już zejść ze sceny.

## Wizyta u pani z okienka

W Czechach czy na Węgrzech nie musiałem pytać o rozkład jazdy – czytelne tabele dla wszystkich linii danego regionu oraz schematy linii były zwykle rozwieszane na stacjach i każdy średnio rozgarnięty podróżny mógł sam wszystko sprawdzić. W Polsce ponoć też tak ongiś informowano pasażerów, lecz widać dawno ten wydawałoby się logiczny sposób zarzucono. Dziś trzeba się pytać pani z okienka. Jest regułą, że jest ona mocno niedoinformowana i o rozkładzie kolejowym wie niekiedy mniej, niż osoba, która podróżuje często na danej trasie i pyta o konkretne połączenie. Na pytanie – jak dojadę do A, pani wiele razy odpowiedziała mi, że mogę dojechać tylko do B, leżącego w tamtym kierunku, ale jak jechać dalej, to ona nie wie. Wertowała swoją księgę, ale najczęściej

pomóc nie umiała. Bez porównania lepsza informacja jest za to w Internecie. Jest to zresztą chyba jedyny sprawnie działający system informacji o ofercie PKP, co powoduje, że kolej ma za pasażerów wielu użytkowników Internetu, potrafiących się doinformować samodzielnie o ofercie tej państwowej firmy, z reguły średnio się przejmującej stanem doinformowania klientów.

#### Zrobieni w jajo

Dla stojącego z boku obserwatora jest dość czytelne to, co się wydarzyło na PKP. Stanowiska decyzyjne, ogromna ich liczba od managerów niskiego i średniego szczebla po samą górę tej dużej firmy, są obsadzone przez osoby bez należytego wykształcenia, bez odpowiednich kwalifikacji, ani nawet bez elementarnego poczucia estetyki, co ma swój efekt w postaci odpychającego wyglądu przypominających bazy dworców czy zaniedbanego taboru kolejowego. Wydaje się, że znaczna część kadry menedżerskiej grupy PKP to dyletanci, osoby „wywindowane” z niskiego poziomu, być może na skutek „karier” wewnątrz struktur PKP. Nie znają się ani na marketingu, ani na zarządzaniu. To wynikiem ich „niedomagania” są brudne pociągi, przestarzały tabor oraz księżycowa gospodarka finansami. Krótka rozmowa z insiderami w temacie potwierdza te przypuszczenia: kadra zarządzająca PKP to po prostu związkowcy i najbanalniej w świecie doszło tam do syndykalizacji zarządzania, procesu, w którym związki zawodowe przejmują stery w danej firmie i obsadzają kluczowe stanowiska swoimi działaczami. Sam pamiętam jak rozmawiając ze znajomym ekologiem o dyrektorach „Pekapu”, usłyszałem opinię, że przedsiębiorstwem tym rządzą „bazarowi menedżerzy”, którzy mogliby pracować w kantorze, a nie w przedsiębiorstwie tych rozmiarów. Spojrzenie na dokumenty wydawane przez PKP potwierdza tę opinię: w Raportcie Rocznym z roku 2000 błędy są tak karygodne, że w moich oczach zdyskwalifikowały one całą kadrę zarządczą tej firmy. Np. te same wskaźniki miały różne wartości na poszczególnych stronach raportu a wielkość przewozów towarowych zanizono aż 1000-krotnie. Zresztą, niektórzy z tych managerów rzeczywiście mieli bazarowe konotacje: niejaki Jan J., dawny szef PKP, robił interesy finansowe w imieniu PKP z kantorami na bazarze!

#### Szynobus analfabetów

Wagony motorowe mogły być wprowadzone na szeroką skalę już kilkanaście lat temu. Jeśli zarząd, znając się na gospodarce finansowej, potrafiłby przewidzieć na kilka lat naprzód przyszłe wydatki na świadczenie przewozów pasażerskich, to wówczas nawet początkujący ekonomista mógłby wyliczyć, że zastosowanie na szeroką skalę wagonów motorowych, przyniosłoby w kilkuletniej perspektywie miliardy złotych oszczędności, bez zainwestowania żadnego kapitału – wszak w świecie przewoźników normą jest leasingowanie taboru, co nie wymaga żadnego kapitału początkowego, bowiem za tabor płaci bank (leasingodawca), a przewoźnik (leasingobiorca)



Foto: <http://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Railroad>

opłaca tylko comiesięczne opłaty. To, że PKP tego nie zrobiły, wytłumaczyć można jedynie daleko posuniętym analfabetyzmem ekonomicznym, niegodnym rozgarniętego ucznia liceum! Wystarczy jedno spojrzenie na wyliczenia, by przekonać się, że koszt pociągo-kilometra wagonu motorowego (około 8 PLN), uwzględniając koszty leasingu, jest kilkakrotnie niższy, niż koszty prowadzenia klasycznych składów! To, że tego do dziś nie zrobiono, świadczy o tym, że cała góra „Pekapu” nadaje się do natychmiastowej i bezwzględnej wymiany, bez żadnych wyjątków. Ich działalność kosztowała ten kraj kilka miliardów zmarnowanych pieniędzy rocznie – tyle wynoszą koszty użytkowania przestarzałego, energochłonnego taboru w skali całego kraju, tych ponad stu mln pociągokilometrów rocznie.

By coś zmienić na PKP, konieczna jest gigantyczna czystka wśród menadżerów wszystkich szczebli, czego zresztą nie ukrywa wielu polityków. Wydaje się, że wymiana „zastygłych w bezruchu” menadżerów z PKP nawet na osoby bez żadnego „kolejowego” doświadczenia, bezpośrednio po studiach, spowodowałaby ogromną poprawę stylu zarządzania przedsiębiorstwem oraz stosunku tej firmy do klientów. Wymiana menadżerów wszystkich szczebli mogłaby pociągnąć za sobą wymianę nawet kilku tysięcy osób i z pewnością wniosłaby wiele nowej energii w to zastygłe przedsiębiorstwo, mające tak fatalny wizerunek w opinii publicznej i tak fatalną prasę.

Pytanie tylko, czy to uratuje „zrobionych w jajo” szeregowych pracowników PKP, których zwalnia się najszybciej i najłatwiej i którzy przy obecnej niewielkiej pracy przewozowej w zasadzie mają coraz mniej do roboty i słusznie obawiają się o przyszłość swoich miejsc pracy. Dziś kolej jest w stanie takiego upadku, że potrzeba wielu lat by ją odbudować. Pytanie tylko, czy ci szeregowi pracownicy kiedykolwiek połapią się, przez kogo są rządzeni. A wg informacji przeze mnie zebranych, koleją rządzą często osoby nawet bez wykształcenia właściwego przeciętnemu absolwentowi jakiegokolwiek polskiej uczelni, nie wspominając o dobrych absolwentach najlepszych polskich i zagranicznych uniwersytetów.

#### Pobudka?

Jakie to przykre, że rządzący tym krajem nie chcą dostrzec, że w zarządzie PKP króluje nepotyzm, znaleźć tam można żony i córki polityków etc. Proponuję, by jako swój główny postulat powzięli kategoryczne żądanie zatrudnienia kompetentnych osób i wymiany całej „skompromitowanej góry” na osoby o kwalifikacjach odpowiednich do zarządzania przedsiębiorstwami. Wówczas mogą się spodziewać poprawy. Natomiast w obecnej sytuacji – raczej zmian na dobre oczekiwać nie powinni, bowiem bazarowi menadżerowie wciąż nimi rządzą. Dowodem są „bazarowe” dworce czy choćby nawet „bazarowe” strony internetowe o fatalnej estetyce, jakie przez lata były domeną tej firmy. Przecież nawet strona internetowa czasopisma kolejowych związków zawodowych

foto: <http://commons.wikimedia.org/wiki/Categoria:Railroad>

przez lata była na wyższym poziomie informatycznym i estetycznym niż wytwory „wybitnych speców od marketingu” z PKP! Wątpliwe jest, czy z tego położenia jeszcze uda się wyprowadzić bez „znaczących strat w ludziach” i konieczności zwolnień, idących w dziesiątki tysięcy, bowiem gigantyczny przerost zatrudnienia na PKP jest tajemnicą poliszynela.

Nadzieją są spółki samorządowe, ponieważ tam struktury firmy buduje się w zasadzie od nowa, ale na to nieufni związkowcy zwykle zgodzić się nie chcą, choć wydaje się, że w obecnej sytuacji nie jest to wcale takie złe wyjście z pozycji na manowcach. Ideałem wydaje się kolej, która zarządzana jest przez kompetentnych adeptów marketingu, zarządzania, ekonomii. Jako że często zajmują się rekrutacją personelu, zapewniam, że znalezienie poprawnie wykształconych osób, znających języki obce itd. (a daję głowę, że obecni managerowie z PKP ich nie znają) wymaga w zasadzie zamieszczenia ogłoszenia w prasie oraz zweryfikowania prawdziwości danych w podaniach kandydatów.

### **Przyszłość monopolu**

Czy polskie koleje wygrzebią się z fatalnego stanu upadku, w jakim się znajdują? Śmiem wątpić, a władzom PKP w ogóle nie ufam. Uważam, że w Polsce ma szansę ziszczyć się czarny sen, jaki znam z podróży po Hiszpanii – kolej w tamtym kraju to środek transportu dla turystów, nieatrakcyjny dla miejscowych poza kilkoma nowowytwarzanymi liniami i liniami podmiejskimi. Kolej jeździ w Hiszpanii powoli i rzadziej niż autobusy, a co więcej, z uwagi na liczne strajki, potrafi przestać funkcjonować

na kilka dni. Ma też inne natręstwa w rodzaju często brakujących, obowiązkowych miejscówek, wobec czego korzystanie z niej jest raczej obciążone ryzykiem niepewności. Kolej w Hiszpanii wozi turystów, a zwykli pasażerowie gremialnie wybrali bardziej niezawodne, tańsze i częściej kursujące autobusy. Zaś kolejarze wciąż strajkują, choć trudno już postronnemu pasażerowi dociec o co i przeciw czemu. Ja po podróży kolejami hiszpańskimi raczej rozumiem czemu pasażerowie wybrali autobusy i powrót do innych krajów, gdzie koleje są po prostu normalne, tzn. kursują często i są w miarę niezawodne, był dla mnie olbrzymią ulgą.

I taką samą ulgą jest dla wielu Europejczyków opuszczenie sieci Polskich Kolei Państwowych czy to poprzez zachodnią, czy też południową granicę. I tak jak w Hiszpanii będzie też w Polsce – stawiam na wariant pesymistyczny – kolej rzadko kursującej, wożącej turystów, którzy jeżdżą nią z przyzwyczajenia, przyzwyczajenia do tego, że w innych krajach jest to główny środek transportu zbiorowego. A zwykli pasażerowie pojadą autobusami, by ominąć imperium na żelaznych kołach, zawłaszczone przez niekompetentnych menedżerów z politycznego nadania. Jeśli powrócą na kolej, to tylko po wydaniu setek miliardów na linie wysokich prędkości. Bowiem prawda o tym, że i klasyczna kolej może się obronić na rynku bez wielosetmiliardowych inwestycji, jest faktem jedynie w krajach, które ją z sukcesem zreformowały. U nas tych reform nie było, zamiast tego były pozorne zmiany tablic i medialna propaganda. Dalszy ciąg tych zdarzeń można przewidzieć. Na kolej w wersji PKP w przyszłości nie liczymy. 🐾