

Anita Mutwil

STRUKTURA PRZEWOZÓW TOWAROWYCH A TURBULENTNE OTOCZENIE FIRMY KOLEJOWEJ

Wprowadzenie

Osiągnięcie sukcesu rynkowego jest rezultatem sprostania wymaganiom, jakie stawia w obecnych warunkach makro i mikrootoczenie. W środowisku otaczającym podmiot istnieją pewne mechanizmy, które w sposób pośredni bądź bezpośredni wpływają na poziom efektywności i formułowanie planów przyszłościowych firmy.

System transportowy poddany jest również oddziaływaniu takiego otoczenia. Retrospektywnie ujmując relacje otoczenie-system można stwierdzić, iż otoczenie podmiotów transportowych oddziaływało na podejście do zarządzania w tym dziale gospodarki narodowej. Elementy otoczenia rzutowały na prosperity lub impas podmiotu. Emirycznym zobrazowaniem będzie PKP Linia Hutnicza Szerokotorowa Sp. z o.o.

1. Charakterystyka otoczenia

Otoczenie przedsiębiorstwa można zinterpretować jako stale zmieniające się zjawiska, procesy, czynniki oraz instytucje, które konstruują wzajemne relacje, warunki sprzedaży, obszary funkcjonalności i perspektywiczne możliwości rozwojowe¹. Otoczenie przedsiębiorstwa transportowego P. Niedzielski definiuje jako: „[...] zbiór elementów mających wpływ na funkcjonowanie

¹ J. Penc: Strategie zarządzania – perspektywiczne myślenie, systemowe działanie. Placet, Warszawa 1995, s. 21.

przedsiębiorstwa transportowego². Natomiast A. Pomykalski określa otoczenie jako: „[...] zbiór składników (pieniądze, materiały, ludzie, energia, informacje), których nie zalicza się do składników samej organizacji, ale ich bezpośrednie oddziaływanie lub zmiana właściwości może spowodować zmianę samej organizacji”³.

Każda firma funkcjonuje w określonych warunkach, czyli w otoczeniu, które daje możliwości przetrwania i rozwoju, ale jednocześnie stwarza określone zagrożenia. Dynamika rozwoju i przetrwania na rynku zależy więc od bieżących i przyszłych warunków zewnętrznych, w których działa podmiot i organizuje cały proces obsługi klientów⁴. Można zatem zrekapitulować, iż zachowanie organizacji jest kształtowane przez jej otoczenie.

W literaturze przedmiotu istnieją różne klasyfikacje rodzajów otoczenia. Syntezę klasyfikacji przedstawia A. Szewczuk. Przedstawiona typologia pozwala na wyróżnienie:

- makrootoczenia i mikrootoczenia,
- otoczenia niezależnego i zależnego oraz bliższego i dalszego,
- otoczenia krajowego i międzynarodowego,
- otoczenia spokojnego – luźno współzależnego, otoczenia spokojnego – zwartego, otoczenia niespokojnego – reagującego i otoczenia burzliwego,
- otoczenia stabilnego, zmiennego i burzliwego,
- otoczenia podmiotowego⁵.

Najczęściej spotykaną w publikacjach systematyką otoczenia jest jego podział na:

- makrootoczenie nazywane również otoczeniem ogólnym lub dalszym,
- mikrootoczenie nazywane również otoczeniem bliższym lub bezpośrednim (związane z rynkiem produktów i dostawców firmy)⁶ – rys. 1.

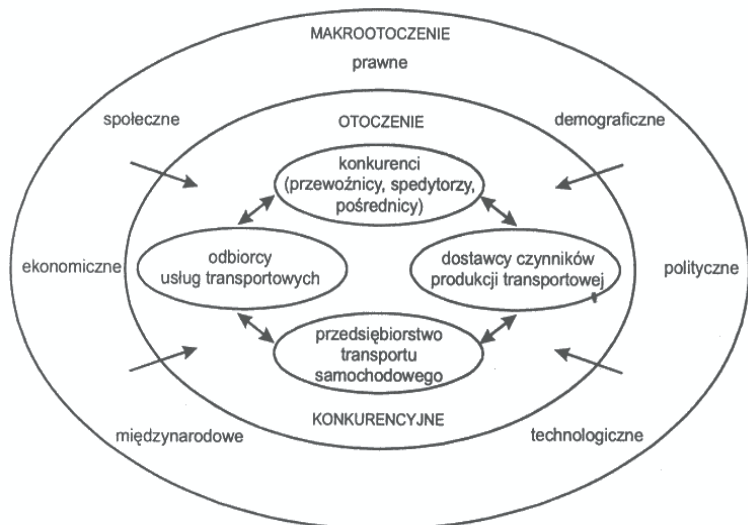
² P. Niedzielski: Polityka innowacyjna w transporcie. Rozprawy i Studia. T. (DXXXVI) 462, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003, s. 160.

³ A. Pomykalski: Innowacje. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001, s. 56.

⁴ I. Penc-Pietrzak: Strategie biznesu i marketingu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 60.

⁵ A. Szewczuk: Zachowania przedsiębiorstw transportu samochodowego w konkurencyjnym otoczeniu. Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa 2001, s. 30-34.

⁶ A. Pomykalski: Nowoczesne strategie marketingowe. Infor, Warszawa 2003, s. 74.



Rys. 1. Zależności między makrootoczeniem, otoczeniem konkurencyjnym a przedsiębiorstwem transportowym

Źródło: A. Szewczuk: Zachowania przedsiębiorstw transportu samochodowego w konkurencyjnym otoczeniu. Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa 2001, s. 31.

2. Linia Hutnicza Szerokotorowa

Linia Hutniczo-Siarkowa powstała do obsługi importu rudy żelaza z Krzywego Rogu do Huty Katowice i jednocześnie eksportu polskiej siarki i węgla do ZSRR w latach 1976-1979. Została oddana do użytku 30.11.1979 roku. W wyniku przemian polityczno-ekonomicznych i po rozpadzie ZSRR linia przeżywała kryzys przewozowy. Do momentu, gdy w 2001 roku została przekazana pod zarząd PKP LHS.

W Grupie PKP jest ona obok PKP Cargo drugą ze spółek oferujących przewozy towarowe, która funkcjonuje na rynku od 1 lipca 2001 roku. Spółka ta oprócz działalności przewozowej wykonuje zadania zarządcy kolei na jedynej w Polsce linii szerokotorowej (1520 mm) o długości ok. 400 km, przebiegającej od granicy z Ukrainą (przejście Izov/Hrubieszów) do Sławkowa⁷. Linia ta umożli-

⁷ Komisja Europejska podjęła decyzję, zgodnie z którą PKP LHS ma zostać włączona w proces liberalizacji europejskiego rynku kolejowego. Oznacza to, że przewoźnik nie może być jednocześnie przewoźnikiem i zarządcą szerokotorowej linii kolejowej.

liwia komunikację z krajami WNP, Ukrainą, Kazachstanem i Chinami (Nowy Jedwabny Szlak). Stacje, przez które przebiega linia stanowią stacje styczne do linii normalnotorowych, wyposażone w infrastrukturę magazynową i przeładunkową.

Zgodnie ze swoją ofertą spółka realizuje:

- przewozy przesyłek całopociągowych ładunków masowych, artykułów chemicznych, materiałów budowlanych, ładunków niebezpiecznych,
- przewozy intermodalne – kontenery, naczepy samochodowe,
- przewozy po liniach normalnotorowych i szerokotorowych za jednym listem przewozowym,
- operacje załadunkowe, wyładunkowe i przeładunkowe,
- obsługę spedycyjną towarów,
- prace manewrowe⁸.

Majątek trwały wniesiony aportem do Spółki PKP Linia Hutnicza Szerokotorowa Sp. z o.o. w 2003 roku składał się z lokomotyw spalinowych, wagonów oraz innych maszyn i urządzeń. Reszta majątku w postaci linii kolejowej oraz nieruchomości niezbędnych do prowadzenia działalności Spółka użytkowała na podstawie umów dzierżawy z właściwymi spółkami PKP. Na koniec 2010 roku wartość księgowa brutto majątku wynosiła 663 153,4 tys. PLN⁹. Wybrane składniki majątku przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Składniki majątku PKP LHS Sp. z o.o. w 2010 roku

Wyszczególnienie	Stan ilościowy
Lokomotywy ST 44	44 sztuki
Lokomotywy SM 48	9 sztuk
Lokomotywy pozostałe	2 sztuki
Wagony Hopper Dozator	38 sztuk
Wagony platformy	34 sztuki
Wagony kryte	13 sztuk
Linia kolejowa szerokotorowa	394,650 km

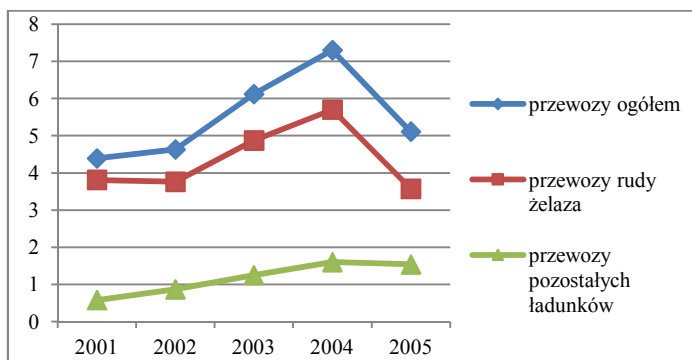
Źródło: Raport Roczny Grupy PKP 2010, s. 95.

Pierwsze lata funkcjonowania firmy wiązały się z realizacją celu, dla którego została wybudowana linia kolejowa. Realizowano przewozy całopociągowe dla głównego odbiorcy Kombinat Metalurgicznego Huta Katowice. Zmiany

⁸ http://www.lhs.com.pl/l/pl/oferta/swiadczone_uslugi

⁹ http://www.lhs.com.pl/files/raport_2010_pkp_lhs.pdf

rynkowe związane z restrukturyzacją gospodarki, a zwłaszcza hutnictwa oraz spadek wielkości popytu na wyroby hutnicze doprowadziły do gwałtownego spadku wolumenu ładunków przewożonych przez Spółkę – rys. 2. Zmiany w makro- i mikrootoczeniu wpłynęły na sytuację analizowanego podmiotu.



Rys. 2. Struktura wolumenu masy towarowej przewiezianej przez PKP LHS w latach 2001-2005 w mln ton

Źródło: http://www.lhs.com.pl/pl/ofirmie/struktura_przewozow/przewozy

Reakcją na zmiany w turbulentnym otoczeniu firmy było podjęcie przez nią starań zmierzających do zmiany struktury przewozów, aby uniezależnić się od głównego klienta. Firma nakierowała swoje działania na zróżnicowanie struktury nadawanych i przyjmowanych ładunków. Strategia PKP LHS Spółka z o.o. zakłada koncentrację do 2020 roku na dwóch celach: inwestycjach zmierzających do zwiększenia przepustowości linii o 50% oraz na zwiększeniu zdolności przewozowej do ok. 13 mln ton w skali roku¹⁰. Firma stawia również na dywersyfikację przewożonych towarów, widząc przyszłość w przewozach kontenerów. Można zaobserwować znaczący wzrost transportu kontenerów na LHS¹¹. W 2010 roku firma, w porównaniu do 2008 odnotowała 40% wzrost (z ok. 25 tys. ton do niecałych 50 tys. ton) masy towarowej przewożonej w kontenerach¹².

¹⁰ PKP LHS dla samorządów? <http://www.rynekinfrastruktury.pl/artukul/72/1/pkp-lhs-dla-samorzadow.html>

¹¹ PKP LHS – stabilna spółka w zmiennym otoczeniu. http://www.rynek-kolejowy.pl/27352/PKP_LHS_stabilna_spolka_w_zmiennym_otoczeniu.htm

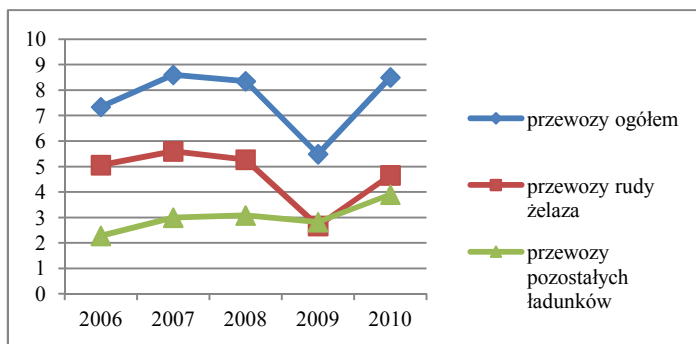
¹² PKP LHS stawia na dywersyfikację. http://www.rynek-kolejowy.pl/27399/PKP_LHS_stawia_na_dywersyfikacje.htm

Wzrost liczby klientów firmy i ich zróżnicowane potrzeby spowodowały podjęcie przez firmę działań inwestycyjnych w zakresie zwiększenia możliwości przeładunkowych oraz działań modernizacyjnych. Podjęte zostały także działania związane z informatyzacją spółki¹³.

Poziom nakładów inwestycyjnych firmy w latach 2001-2010 kształtował się na poziomie ponad 380 mln PLN. Wydatki na remonty w tym okresie wyniosły ok. 420 mln PLN. Wszystkie fundusze pochodziły ze środków własnych spółki, dzięki czemu z powodzeniem dostosowuje się ona do zmiennych warunków rynkowych¹⁴.

O rozwijaniu działalności Spółki świadczy też stan zatrudnienia. Na koniec 2003 roku w Spółce były zatrudnione 1154 osoby¹⁵. W kolejnych latach stan zatrudnienia ulegał niewielkim wahaniom in plus lub in minus, aby w 2010 roku ukształtował się na poziomie 1236 etatów¹⁶. Wzrost był pochodną kilku czynników, związanych m.in. z wielkością przewozów, utworzeniem nowych komórek w Spółce (Działy Marketingu w Lublinie i Katowicach) oraz uruchomieniem Terminalu Przeładunkowego w Szczepieszynie¹⁷.

Strategia zmierzająca do dywersyfikacji struktury przewożonych ładunków sprawiła, iż w 2009 roku – kolejne załamanie wielkości przewozów, kiedy główny klient Arcelor Mittal zawiesił odbiór rudy żelaza – udział pozostałych towarów w przewozach na LHS był prawie dwukrotnie wyższy niż w 2005 roku – rys. 3.



Rys. 3. Struktura wolumenu masy towarowej przewiezionej przez PKP LHS w latach 2006-2010 w mln ton

Źródło: Ibid.

¹³ Wdrożenie Info-LHS (system śledzenia i rozliczania przewozów towarowych), systemu eBS z elementami ERP, wymiana radiotelefonów, zakup licencji i wdrożenie PDP – Przeglądarki Danych Przestrzennych oraz paszportyzacja infrastruktury kolejowej linii nr 65.

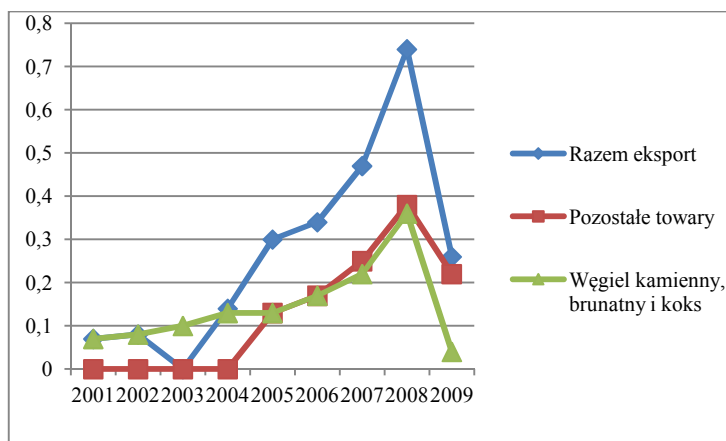
¹⁴ Ibid.

¹⁵ Raport Roczny Grupy PKP 2003, s. 59.

¹⁶ Raport Roczny Grupy PKP 2010, s. 99.

¹⁷ Ibid., s. 94.

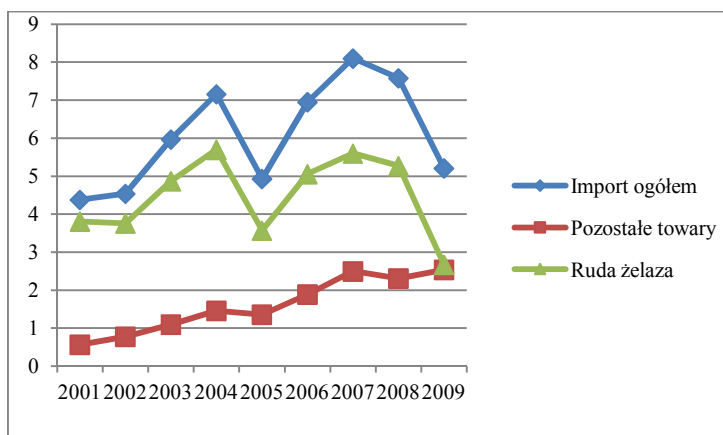
Spółka realizuje przede wszystkim przewozy w imporcie i eksporcie. Charakterystykę tych przewozów przedstawiają rys. 4-5.



Rys. 4. Struktura wolumenu towarów w eksporcie w latach 2001-2009 w mln ton

Źródło: http://www.lhs.com.pl/l/pl/ofirmie/struktura_przewozow/eksport

Początkowo eksport towarów na wschód był niewielki, jednak systematycznie wzrasta, dzięki dogodnym warunkom finansowym oferowanym przez LHS swoim klientom.



Rys. 5. Struktura wolumenu towarów w imporcie w latach 2001-2009 w mln ton

Źródło: http://www.lhs.com.pl/l/pl/ofirmie/struktura_przewozow/import

Prowadzone działania związane z unowocześnianiem spółki umożliwiły dywersyfikację przewozów. W 2001 roku przewozy rudy żelaza stanowiły 85%, a jedynie w 15% były to inne towary. W 2009 roku było to już odpowiednio 51 i 49%, rok później – już 55 i 45%, natomiast w 2011 roku udział w wielkości przewozu rudy żelaza kształtował się na poziomie poniżej 40%¹⁸.

Pogorszenie sytuacji makroekonomicznej wynikające z oddziaływania skutków globalnego kryzysu finansowo-gospodarczego spowodowało, iż spółka podjęła działania, których celem miało być utrzymanie współpracy z dotychczasowymi kontrahentami oraz pozyskanie nowych klientów. Prowadzone działania pozwoliły firmie utrzymać stabilną sytuację ekonomiczno-finansową (wynik finansowy netto w porównaniu z 2008 rokiem obniżył się z 19 591,7 mln PLN do 17 092,7 mln PLN)¹⁹. Firma rozpoczęła także rozpoznania w zakresie obszarów, które pozwoliłyby na wzrost firmy.

Zmniejszenie popytu na przewozy kolejowe w efekcie kryzysu spowodowało spadek wielkości przewozów o ponad 34% i spadek przychodów ze sprzedaży o ponad 33% w porównaniu z rokiem poprzednim.

Prowadzona strategia pozwoliła firmie w 2010 roku na osiągnięcie zysku netto w wysokości 26 656,9 mln PLN i wzrost przychodów ze sprzedaży o prawie 46% w porównaniu z 2009 rokiem²⁰.

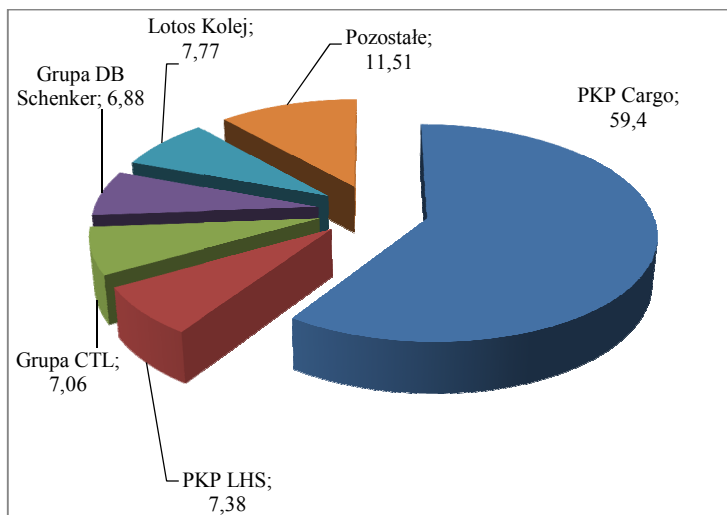
O potencjale firmy świadczy zajęcie drugiego miejsca w 2009 roku w rankingu firm TSL w kategorii transport kolejowy, jako główne źródło przychodów.

Alokację firmy na rynku można uznać za zadowalającą zarówno pod względem wykonanej pracy przewozowej, jaki i przewiezionej masy towarowej – rys. 6-7. Sytuacja ta może ulec zmianie ze względu na ogólny trend spadku wielkości przewozów kolejowych, na który wskazują analizy przeprowadzone przez Urząd Transportu Kolejowego.

¹⁸ PKP LHS stawia na dywersyfikację. Op. cit.

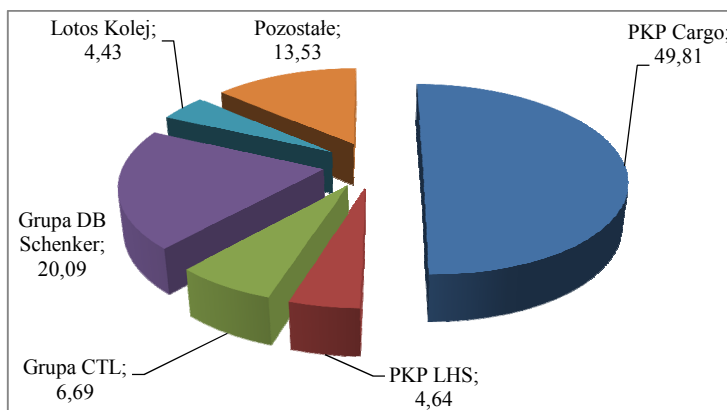
¹⁹ <http://www.lhs.com.pl/files/raport2009.pdf>

²⁰ Raport Roczny Grupy PKP 2010, s. 91-92.



Rys. 6. Udział przewoźników według wykonanej pracy przewozowej styczeń-czerwiec 2012 roku (udział > 0,5%)

Źródło: <http://kurierkolejowy.eu/aktualnosci/7891/Lotos-Kolej-na-2-pozycji-po-PKP-Cargo.html>



Rys. 7. Udział przewoźników według przewiezionej masy towarów styczeń-czerwiec 2012 roku (udział > 0,5%)

Źródło: http://www.utk.gov.pl/portal/pl/243/1220/Przewozy_towarowe.html

Podsumowanie

Spółka od momentu utworzenia notuje zysk i stawia na dywersyfikację swojej działalności. Stawia także na sukcesywną modernizację infrastruktury i taboru, realizując te inwestycje ze środków własnych. Dzięki inwestycjom, udało się znacząco poprawić parametry eksploatacyjne na LHS. Łącznie w trakcie 10 lat działalności firmy, przewiozła ona 64 mln ton towarów po szerokim torze, dzięki czemu uzyskała 2 mld 460 mln PLN przychodów i wykazała 240 mln PLN zysku netto.

Kontynuacja trendu prosperity firmy będzie możliwa w sytuacji utrzymania dobrej koniunktury gospodarczej w Polsce, a także uzyskania funduszy z UE, zachowania obecnej formuły funkcjonowania spółki, jako zarządcy i przewoźnika.

Najbliższy okres może jednak okazać się trudny dla PKP LHS. Powiązane to jest z prognozami trendów wielkości przewozów (według analiz UTK) oraz kwestią formuły funkcjonowania Spółki. Może okazać się, że formuła ta może być niezgodna z prawem europejskim. Firma została utworzona najpierw jako zarządca, a dopiero później jako przewoźnik. Nie zastosowano wobec niej wymogu rozdzielania działalności przewozowej od zarządcy infrastruktury, ponieważ według dyrektywy 91/440/EWG z 29 lipca 1991 roku nie dotyczy to podmiotów, które świadczą usługi miejskie, podmiejskie lub o zasięgu regionalnym. Rozdział działalności firmy zgodnie z dyrektywą może przyczynić się do pogorszenia sytuacji firmy.

Literatura

- <http://kurierkolejowy.eu/aktualnosci/7891/Lotos-Kolej-na-2-pozycji-po-PKP-Cargo.html>
- http://www.lhs.com.pl/files/raport_2010_pkp_lhs.pdf
- <http://www.lhs.com.pl/files/raport2009.pdf>
- http://www.lhs.com.pl/pl/oferta/swiadczone_uslugi
- http://www.lhs.com.pl/pl/ofirmie/struktura_przewozow/eksport
- http://www.lhs.com.pl/pl/ofirmie/struktura_przewozow/import
- http://www.lhs.com.pl/pl/ofirmie/struktura_przewozow/przewozy
- http://www.utk.gov.pl/portal/pl/243/1220/Przewozy_towarowe.html
- Niedzielski P.: *Polityka innowacyjna w transporcie. Rozprawy i Studia. T. (DXXXVI) 462*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003.
- Penc J.: *Strategie zarządzania – perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*. Placet, Warszawa 1995.
- Penc-Pietrzak I.: *Strategie biznesu i marketingu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

- PKP LHS – stabilna spółka w zmiennym otoczeniu. http://www.rynek-kolejowy.pl/27352/PKP_LHS_stabilna_spolka_w_zmiennym_otoczeniu_.htm
- PKP LHS dla samorządów? <http://www.rynekinfrastruktury.pl/artukul/72/1/pkp-lhs-dla-samorzadow.html>
- PKP LHS stawia na dywersyfikację. http://www.rynek-kolejowy.pl/27399/PKP_LHS_stawia_na_dywersyfikacje.htm
- Pomykalski A.: Innowacje. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001.
- Pomykalski A.: Nowoczesne strategie marketingowe. Infor, Warszawa 2003.
- Raport Roczny Grupy PKP 2003.
- Raport Roczny Grupy PKP 2010.
- Szewczuk A.: Zachowania przedsiębiorstw transportu samochodowego w konkurencyjnym otoczeniu. Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa 2001.

FREIGHT STRUCTURE AND TURBULENT ENVIRONMENT OF A RAILWAY COMPANY

Summary

This paper discusses the issues related to the activity of the company in changing environment. Practical example of this activity is presented on the basis of PKP LHS Sp. z o.o., which is trying to transform its business – the structure of imported goods in order to find its position in the changing market.