



Mirosław Antonowicz

Akademia Leona Koźmińskiego
Polskie Koleje Państwowe S.A.
mirosław.antonowicz@pkp.pl

Mirosław Chaberek

Uniwersytet Gdański
Wydział Ekonomiczny
mirosław.chaberek@ug.edu.pl

STRATEGIA ROZWOJU ŁAŃCUCHÓW DOSTAW W GRUPIE PKP

Streszczenie: Przyjęta w 2016 r. Strategia PKP S.A. zakłada szczególne kierunki i cele rozwoju narodowych kolei w ramach nowej wizji kształtowanej społecznymi i gospodarczymi celami oraz funkcjami logistyki w systemie polskiej gospodarki. Warunkiem zapewnienia odpowiedniego wsparcia logistycznego procesom gospodarczym jest stworzenie właściwego systemu logistycznego kraju, odpowiedzialnego za sprawną racjonalizację przepływów rzeczy i osób. Ważnym komponentem takiego systemu jest transport kolejowy. Zaprojektowany i realizowany program rozwoju kolei wynika wprost z rządowej Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju. Artykuł stanowi prezentację wybranych celów, narzędzi, jak również sposobów urzeczywistniania strategicznej wizji rozwoju krajowego systemu logistycznego, której główną myślą przewodnią ma być synergia uzyskiwana poprzez makrooptymalizację czasu, kosztów i uzyskiwanych efektów.

Słowa kluczowe: Strategia PKP S.A., logistyka, towarowe łańcuchy dostaw, pasażerskie łańcuchy dostaw, systemy logistyczne.

JEL Classification: L92, O18.

Wprowadzenie

W listopadzie 2016 r. władze korporacyjne PKP S.A. przyjęły dokument *Strategia PKP S.A. na lata 2016-2020 (z perspektywą do 2023 r.)*. Wyzaczył on wiele nowych kierunków i celów w zakresie rozwoju polskich kolei narodowych, ponieważ PKP S.A. w najbliższym czasie stanie się liderem około 10 wyspecjalizowanych spółek stanowiących sformalizowaną organizacyjnie Grupę PKP, funkcjonującą na zasadach paraholdingu. Zasadniczym celem takiego działania jest stworzenie narzędzi zarządczych umożliwiających i wspierających realizację rządowej Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju. Poprzez wzmocnienie tradycyj-

nych oraz stworzenie zupełnie nowych kompetencji w sferze polskiego kolejnictwa zamierza się uzyskać znaczące podniesienie poziomu jakości świadczonych kolejowych usług transportowych, jak również pozyskać nowe możliwości w zakresie budowy i utrzymania kolejowych elementów systemu logistycznego kraju, co ma prowadzić do rozwoju poziomu oraz zakresu realizowanej obsługi logistycznej procesów społecznych i gospodarczych, zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym. W tym celu będą wykorzystywane wielorakie elementy przewagi strategicznej polskich kolei, takie jak istniejące już struktury obsługi klientów w kraju i za granicą oraz realne możliwości zagospodarowania na nowy sposób przystosowany do nowych potrzeb gospodarczych, majątku infrastrukturalnego kolei, będącego jeszcze w zarządzie PKP S.A. Po wieloletniej bezmyślnej, nieefektywnej wyprzedaży wielu nieruchomości o wysokim potencjale logistycznym, przywraca się obecnie strategiczną rolę PKP S.A. jako integratora krajowego systemu kolejowego. Oznacza to, że są i będą rozwijane kompetencje PKP S.A. i całej Grupy PKP w zakresie poszerzania technicznych, technologicznych i organizacyjnych warunków do realizacji w praktyce idei łańcuchów dostaw.

U podstaw aktualnej Strategii PKP S.A. leży przeświadczenie, że zadania wynikające ze Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju kraju potrzebują sprawnych i skutecznych narzędzi integracyjnych współczesnych łańcuchów dostaw. Transport jest istotną (pod względem kosztów, nakładów, czasu trwania) składową niemal każdego procesu logistycznego. Stąd też wynikł zamysł zdefiniowania nowej strategicznej roli polskich kolei, jako trzeciego partnera (3th PL), prowadzący w konsekwencji do ulokowania w strukturach Grupy PKP integracyjnych funkcji logistyki – integracji łańcuchów dostaw oraz integracyjnych funkcji systemów logistycznych, zwłaszcza systemu kolejowego.

Przez dziesiątki lat poszczególne gałęzie transportu, z wyjątkiem transportu kolejowego, podlegały bardziej lub mniej ścisłym, rygorystycznym zasadom interoperacyjności w skali międzynarodowej (np. transport morski, transport drogowy czy lotniczy). Tymczasem transport kolejowy był częstym przykładem wykorzystywania go jako narzędzia dekompozycji systemu logistycznego sąsiadujących państw i kontynentów (np. różne prześwity torów, różne trakcje, napięcia, zasady i narzędzia sterowania ruchem, różne standardy obsługi klientów). Obecny czas to czas integracji europejskiego systemu transportu kolejowego, europejskiego systemu transportowego. Omawiana Strategia PKP S.A. jest urzeczywistnieniem integracyjnych i obsługowych funkcji logistyki zarówno w kraju, jak i w ramach UE, wyznaczonych m.in. IV Pakietem Kolejowym. Nic więc dziwnego, że merytoryczną i formalną podstawę szerokiego pakietu działań

innowacyjnych w Grupie PKP w sposób jednoznaczny opisuje jej misja: „tworzenie i rozwój narodowej kolei jako zasadniczego komponentu krajowego systemu logistycznego, będącego składową europejskiego systemu kolejowego, zapewniającego możliwie najwyższą jakość obsługi transportowo-logistycznej pasażerów i towarów, realizowanej z poszanowaniem zasad zrównoważonego rozwoju i ekonomicznej efektywności działania, w ramach otwartej gospodarki rynkowej”¹.

Tak sformułowana misja oznacza zdecydowane odejście od tradycyjnych reaktywnych zachowań rynkowych, koncentrujących się na konkurencyjności poszczególnych gałęzi transportu, na rzecz współpracy i kooperacji między nimi, na rzecz właściwie skomponowanych intermodalnych form transportu wykonywanych we współczesnych łańcuchach dostaw.

Za główną warstwę merytoryczną oraz metodyczną, która posłużyła do projekcji nowej Strategii PKP S.A., przyjęto rozwijaną przez Katedrę Logistyki Uniwersytetu Gdańskiego od początkowych lat obecnego wieku koncepcję, którą roboczo można określić jako koncepcję *Systemu Wsparcia Logistycznego (SWL)*². Z uwagi na to, że koncepcja SWL opiera się na całkiem innych niż tradycyjne ujęcia logistyki założeniach epistemologicznych i ontologicznych, sprawia ona, że logistyka przyjmuje nieco inną, w relacji do ujęć tradycyjnych, pozycję w systemowej analizie układów społeczno-gospodarczych, a niektóre pojęcia używane do opisu logistyki w koncepcji SWL nabierają innego znaczenia merytorycznego. Z tego też powodu poniżej zaprezentowano bardzo krótki, mocno skondensowany tok wywodów, wyjaśniający główne założenia i pojęcia koncepcji SWL.

Pojęcie łańcucha dostaw występujące w tytule artykułu doczekało się wielu interpretacji i definicji, których szczegółowa analiza i bibliometria w tym miejscu poważnie przekroczyłyby ramy objętościowe niniejszego artykułu. Konieczne jest jednak krótkie wyjaśnienie powodów, dla których temat artykułu przyjął zaprezentowaną formę redakcyjną. Większość występujących w literaturze definicji łańcuchów dostaw sprowadza się do interpretacji łańcucha dostaw jako sieci „(...) producentów i usługodawców, którzy współpracują ze sobą w celu przetworzenia i przemieszczenia dóbr – od fazy surowca do poziomu użytkownika końcowego. Wszystkie te podmioty są połączone przepływami dóbr fizycznych, przepływami informacji oraz przepływami pieniężnymi” [Bozarth, Hand-

¹ Strategia PKP S.A. na lata 2016-2020 (z perspektywą do 2023 r.). Materiał wewnętrzny PKP S.A.

² Jedną z pierwszych publikacji prezentujących tę koncepcję jest praca M. Chaberka [2002].

field, 2007, s. 30]. Podobnie definiują łańcuch dostaw A. Harrison i R. van Hoek według których jest to „(...) sieć partnerów, którzy w ramach wspólnego działania przekształcają podstawowy surowiec (faza zaopatrzenia) w wyrób gotowy (faza dystrybucji) o określonej wartości dla końcowych nabywców i zagospodarowują zwroty na każdym etapie” [Harison, van Hoek, 2010, s. 34]. Podobnie w *Słowniku terminologii logistycznej* łańcuch dostaw jest określany jako „(...) struktura organizacyjna – grupa przedsiębiorstw realizująca wspólne działania niezbędne do zaspokojenia popytu na określone produkty w całym łańcuchu przepływu dóbr – od pozyskania surowców do dostaw do ostatecznego odbiorcy. Działaniami tymi mogą być: rozwój, produkcja, sprzedaż, serwis, zaopatrzenie, dystrybucja, zarządzanie zasobami, działania wspierające” [Fertsch, 2006, s. 96]. Łatwo zauważyć, że w przytoczonych przykładowo definicjach akcentuje się nie tylko relacje między samymi organizacjami, podmiotami tworzącymi sieć lub łańcuch dostaw (takie jak np. relacje własnościowe, relacje odległościowe pomiędzy współpracującymi organizacjami oraz klientami, relacje w zakresie różnorodnych powiązań formalnoprawnych, w tym relacje wynikające z umów gospodarczych), ale na pierwszy plan są wysuwane określone działania, np. zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja. Z kolei z definicji samego procesu wynika, że jest to zbiór m.in. określonych działań wykonywanych w określonym porządku, z chwilą zaistnienia określonych zdarzeń (sytuacji). Każde działanie wiąże się z określonym celem danego działania. Działa się po to, żeby poprzez cele osiągnięte w częściowych działaniach osiągnąć określony cel główny – cel wynikowy całego procesu. Każde działanie jest inicjowane zaistnieniem określonej sytuacji, określonego zdarzenia³. Dla przykładu zdarzenie opisane informacją: wzrósł znacząco popyt na określone dobro, wywołuje z reguły w przedsiębiorstwie produkującym dane dobro uruchomienie działań (procesu) mających na celu zwiększenie produkcji tego dobra. Każde z działań wykonuje określony podmiot (człowiek) przypisany określonej strukturze (stanowisko, dział, wydział, przedsiębiorstwo). Pomiędzy zdarzeniami i działaniami występują relacje proste (dane zdarzenie wywołuje jednoznaczne określone pojedyncze działanie) lub też relacje złożone opisywane operatorami: „i”, „albo”, „lub”.

Już z tych bardzo krótkich wywodów można wysnuć oczywisty wniosek, że pojęcie łańcucha można jednoznacznie utożsamić z pojęciem ciągu łańcucha działań powiązanych relacjami i operatorami logicznymi, czyli z pojęciem procesu. Stąd wniosek, że pojęcia łańcucha używa się w omawianych definicjach jako synonimu formalnego pojęcia z języka teorii systemów, określanego jako

³ Jest tu wykorzystywany system notacji procesów prof. A.W. Scheera [1994].

proces. Prowadząc dalej analizę łańcucha dostaw jako pewnego procesu, łatwo zauważyć, że działania są realizowane w ramach organizacji, w ramach struktur, o których mowa w przywoływanych wyżej przykładowych definicjach łańcucha dostaw. Należy zauważyć, że zaobserwowane działania realizowane w łańcuchach dostaw przynależą do dwóch różnych procesów. Część działań z przywoływanych w tradycyjnych definicjach łańcuchów dostaw jest działaniami tworzącymi proces produkcyjny, zaś druga część działań jest działaniami czysto logistycznymi, związanymi z zapewnieniem koniecznych do realizacji procesu produkcyjnego zasobów. Stąd wniosek, że łańcuch dostaw powinien być rozumiany nie tyle jako zbiór organizacji biorących udział w zapewnieniu określonych dóbr, ile jako zespół dwóch wzajemnie uzupełniających się procesów: procesu produkcji (wytwarzania), który umownie można określić jako proces główny, oraz z obsługującego proces główny procesu logistycznego, zapewniającego właściwe zasoby niezbędne do realizacji procesu wytwarzania dóbr zgodnie z pięcioma celami logistyki. Chodzi więc o takie działania logistyczne, czyli procesy logistyczne, które na każdym etapie działalności produkcyjnej – procesu produkcyjnego – będą zapewniać właściwe zasoby, we właściwym miejscu, we właściwym czasie i w odpowiedniej ilości oraz po akceptowalnym koszcie⁴. Podsumowując tę część wywodów, jednoznacznie można stwierdzić, że pojęcie łańcucha dostaw odzwierciedla każdą rzeczywistość gospodarczą, każde celowe działanie, które w konsekwencji ma doprowadzić do zaspokojenia określonej potrzeby w postaci dobra materialnego lub usługi poprzez jego wytworzenie (wyprodukowanie). Wymaga to współpracy (odpowiedniego zorganizowania i zrealizowania) dwóch współistniejących procesów: procesu produkcyjnego oraz procesu logistycznego, zapewniającego konieczne do realizacji procesu wytwórczego zasoby: rzeczowe, informacyjne i ludzkie, bez których nie można urzeczywistnić procesu wytwarzania⁵.

Każdy proces dla swojego urzeczywistnienia wymaga odpowiedniego systemu. Dla przykładu proces produkcji wymaga odpowiednich maszyn, urządzeń, narzędzi i instrumentów niezbędnych do produkcji określonych dóbr, które muszą być odpowiednio zorganizowane pod względem funkcjonalnym. W działalności biznesowej jest to najczęściej część produkcyjna przedsiębiorstwa (wydział produkcyjny) lub choćby warsztat rzemieślniczy małego przedsiębiorstwa.

⁴ Przytaczana często w literaturze większa liczba celów logistyki cechuje się zawsze redundancją celów zawartych już w wymienionym zestawie 5 celów.

⁵ Przywoływana tutaj koncepcja łańcucha dostaw była już wykorzystywana w innych opracowaniach naukowych, ostatnio m.in. w: Chaberek, Mańkowski [2017]; Chaberek, Trzuskawska-Grzebińska [2018]; Chaberek, Trzuskawska-Grzebińska [2011].

Podobnie jest w przypadku procesu logistycznego, który może być realizowany tylko w określonym systemie logistycznym. Do obiektów systemu logistycznego na danym obszarze należą przede wszystkim drogi transportowe i urządzenia przesyłowe, centra logistyczne i terminale przeładunkowe w przewozach ładunków, dworce i stacje kolejowe jako multimodalne huby przesiadkowe w obsłudze logistycznej osób, tabor, magazyny, maszyny pakujące i ładujące oraz setki jeszcze innych komponentów o odpowiednich cechach i związkach funkcjonalnych, które umożliwiają fizyczną realizację procesów logistycznych, wykonanie wszystkich koniecznych działań składających się na proces logistyczny. Do systemu logistycznego należy też m.in. zaliczyć wszelkie regulacje prawne odnoszące się do zasad i reguł transportowania zasobów oraz zespół podmiotów i organizacji uczestniczących i współtworzących rynkową podaż usług logistycznych, w tym usług transportowych. Od jakości i dopasowania technicznego, funkcjonalnego, wydajnościowego elementów systemu logistycznego zależy jakość realizowanych procesów logistycznych.

Niemal każdy proces logistyczny składa się z podprocesu, jakim jest transport zasobów rzeczowych i ludzi, czy też przesył w przypadku zasobów informacyjnych, energii elektrycznej itp. Drogi transportowe i sieci przesyłowe, kanały lotów statków powietrznych, autostrady morskie, ogólnie można określić jako kanały logistyczne systemu logistycznego przedsiębiorstwa, regionu, kraju, Europy. W literaturze pojęcie kanału logistycznego jest najczęściej wiązane z podmiotami, z organizacjami, które uczestniczą w realizacji zadań logistycznych. A. Świerczek [2012, s. 36-37], odwołując się do źródeł literaturowych [Taur, Geneshan, Magazine, ed., 1999, s. 377] na temat interpretacji pojęcia „kanał logistyczny”, podaje: „Można zatem stwierdzić, że kanał logistyczny obejmuje kolejnych uczestników, poczynając od dostawców, poprzez producentów i pośredników handlowych do konsumentów i innych finalnych użytkowników, ze względu na przepływ określonego strumienia surowców, materiałów, półproduktów, wyrobów gotowych i towarów”. W ten sposób zacierają się granice pojęciowe pomiędzy kanałem logistycznym a łańcuchem dostaw prezentowanymi w tradycyjnej literaturze logistycznej.

Wracając do koncepcji SWL, czyli systemowo-procesowego podejścia do logistyki, można wyróżnić takie kanały logistyczne, jak: kolejowy, drogowy, wodny, informatyczny, rurociągowy, energetyczny, gazowy, trolejbusowy, tramwajowy itd. Każdy z wyróżnionych systemów logistycznych cechuje jeden lub więcej kanałów logistycznych. Są one w gotowości do użycia, gdy zajdzie potrzeba uruchomienia z ich wykorzystaniem odpowiedniego procesu logistyczne-

go. Na efektywność procesów logistycznych (łańcuchów logistycznych) duży wpływ ma wspomniana wcześniej interoperacyjność kanałów logistycznych, ponieważ umożliwia sprawne i efektywniejsze wykorzystywanie różnych kanałów logistycznych w danym procesie. Zagadnienie to jest określane jako multimodalność przewozów i stanowi ważną szansę rozwojową dla polskiego transportu kolejowego.

Domykając przeprowadzoną systemowo-procesową analizę logistyki, należy się odnieść do samego desygnatu *System Wsparcia Logistycznego*. Pojęcie to w omawianej koncepcji SWL opisuje systemową całość dwóch głównych podsystemów: systemu logistycznego i realizowanych przy udziale tego systemu procesów logistycznych. Każda aktywność gospodarcza, każde przedsiębiorstwo, każde celowe przedsięwzięcie korzysta z określonego *Systemu Wsparcia Logistycznego*, co oznacza, że wykorzystuje dostępny system logistyczny, dzięki któremu mogą być uruchamiane procesy logistyczne wspierające i umożliwiające realizację procesów głównych, takich jak procesy produkcyjne czy też procesy wytwórcze.

Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie podstawowych założeń oraz realizowanych działań w ramach konkretnego projektu logistycznego przyjętego do realizacji na poziomie strategicznym przez przedsiębiorstwo PKP S.A. Projekt ten powstał i jest realizowany według zaprezentowanej wyżej koncepcji *Systemu Wsparcia Logistycznego*, a jego praktyczne urzeczywistnienie będzie stanowić kolejny dowód prawdziwości tezy o pełnej aplikacyjności i poprawności teoretyczno-poznawczej koncepcji SWL.

1. Logistyczny wymiar Strategii PKP S.A. w obsłudze towarowych łańcuchów dostaw

W zakresie obsługi logistycznej towarowych łańcuchów dostaw działania strategiczne PKP S.A. na obecnym etapie koncentrują się na rozwoju takich komponentów kolejowego podsystemu logistycznego kraju, które pozwolą na zwiększenie możliwości transportowych kolei zarówno co do ilości realizowanych przewozów oraz ich układu przestrzennego, jak i podniesienia standardu jakościowego kolejowych usług przewozowych. Do zasadniczych działań w tym zakresie należy zaliczyć:

- rozwój kolejowych kanałów logistycznych (rozumianych jako komponent systemu logistycznego), w tym zwłaszcza infrastruktury liniowej i punktowej,

- tworzenie infrastrukturalnych, organizacyjnych i ekonomicznych przesłanek do rozwoju interoperacyjności i intermodalności kolei,
- rozwój procedur i narzędzi usprawniania systemu zarządzania procesami gospodarczymi realizowanymi w ramach Grupy PKP,
- restrukturyzację i konsolidację organizacyjną przedsiębiorstw spółek Grupy PKP.

Kluczowym elementem realnego rozwoju logistycznych łańcuchów dostaw jest budowa i modernizacja wielogłęziowego systemu kanałów logistycznych, m.in. w postaci dróg kolejowych, kołowych i żeglugi śródlądowej oraz autostrad morskich. Dokumentem umożliwiającym realizację tego rodzaju przedsięwzięć inwestycyjnych w zakresie transportu kolejowego jest *Krajowy Program Kolejowy do 2023 r. Infrastruktura kolejowa zarządzana przez PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. (KPK)*. Jest to dokument ustanawiający ramy finansowe oraz warunki realizacji zamierzeń państwa w zakresie realizacji drogowych inwestycji kolejowych przewidywanych do wykonania do 2023 r. Program stanowi kontynuację programu wieloletniego pod nazwą *Wieloletni Program Inwestycji Kolejowych do roku 2015, z perspektywą do roku 2020*. KPK to program kompleksowych działań odpowiadających na rzeczywiste potrzeby społeczne i gospodarcze dotyczące logistycznej obsługi pasażerów i ładunków, co zostało wcześniej zidentyfikowane w ramach *Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju*. Niespotykaną w dotychczasowym rozwoju sieci kolejowych kanałów logistycznych wartość dostępną środków inwestycyjnych przedstawia tabela 1.

Główną funkcją logistyki, obok funkcji obsługowej procesów społeczno-gospodarczych, jest funkcja relacyjno-integracyjna wynikająca z samej istoty logistyki jako jednego z fundamentalnych narzędzi integracji procesów i systemów umożliwiających właściwą obsługę logistyczną. Zadania integracyjne mają doprowadzać nie tylko do sprawnej realizacji obsługi logistycznej, ale także zapewniać znaczące efekty synergetyczne. Ma to szczególne znaczenie w odniesieniu do takiego podsystemu logistycznego kraju i Europy, jakim jest transport kolejowy. Strategiczne działania w tym zakresie w transporcie kolejowym odnoszą się do rozwoju zdolności kolei w zakresie interoperacyjności i intermodalności. System wsparcia logistycznego wymaga zapewnienia interoperacyjności we wszystkich swoich zasadniczych aspektach: formalnoprawnym, operacyjnym (ruchowym) i techniczno-technologicznym.

Tabela 1. Planowane wydatki w latach 2014–2023 według docelowych źródeł finansowania (w tys. zł)

Lp.	Kategoria projektów	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Razem
1	Fundusz Spójności	75 981,9	25 106,7	3 584 670,8	3 698 376,3	5 263 540,4	8 018 528,8	10 536 594,5	10 519 514,3	7 279 552,5	3 457 018,1	52 458 884,3
I.1	CEF ^a	0,0	449,6	62 894,2	1 606 243,6	2 853 665,8	3 893 310,3	5 905 249,8	4 361 212,0	2 755 022,1	1 412 490,3	22 850 537,7
I.2	POIiŚ 2014-2020 ^b	73 142,8	5 789,0	1 076 323,4	1 746 651,7	2 227 413,4	3 943 951,2	4 613 038,2	6 158 302,3	4 524 530,4	2 044 527,8	26 413 670,2
I.3	POIiŚ 2007-2013 ^c	2 839,1	18 868,1	2 445 453,2	345 481,0	182 461,2	181 267,3	18 306,5	0,0	0,0	0,0	3 194 676,4
2	PO PW ^d	0,0	0,0	0,0	48 919,4	680 624,7	742 368,3	230 021,7	204 978,3	219 619,1	8 917,3	2 135 448,8
3	RPO ^e	0,0	96,0	73 978,0	102 798,1	516 144,6	931 375,7	1 135 372,9	1 269 323,8	763 484,1	6 337,6	4 798 910,8
3.1	RPO 2014-2020	0,0	96,0	467,3	101 354,1	515 540,9	931 375,7	1 135 372,9	1 269 071,2	763 484,1	6 337,6	4 723 099,8
3.2	RPO 2007-2013	0,0	0,0	73 510,7	1 444,0	603,7	0,0	0,0	252,6	0,0	0,0	75 811,0
4	Krajowe	0,0	0,0	1 259 837,8	1 705 098,7	1 628 831,0	1 316 636,8	1 165 810,9	1 064 157,7	1 019 115,7	991 643,0	10 151 131,6
5	Inne	0,0	0,0	14 100,2	15 000,0	15 000,0	15 000,0	15 000,0	0,0	0,0	0,0	74 100,2
	Razem	75 981,9	25 202,7	4 932 586,8	5 570 192,5	8 104 140,7	11 023 909,6	13 082 800,0	13 057 974,1	9 281 771,4	4 463 916,0	69 618 475,7

^a CEF – Instrument „Łącząc Europę” (ang. Connecting Europe Facility).

^b POIiŚ 2014-2020 – Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020.

^c POIiŚ 2007-2013 – Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko na lata 2007-2013.

^d PO PW – Program Operacyjny Polska Wschodnia.

^e RPO – Regionalny Program Operacyjny.

Źródło: PKP PLK S.A., Krajowy Program Kolejowy po aktualizacji 16.02.2019 r.

Tworzenie sprawnych procesów logistycznych (popularnie: łańcuchów logistycznych) z wykorzystaniem kolejowych kanałów jest ograniczone występującymi istotnymi problemami w zakresie braku interoperacyjności tych kanałów, szczególnie w układach międzynarodowych. Wynikają one z odmiennych charakterystyk wykorzystywanego prądu, różnych szerokości torów, różnic w ustroju nawierzchni z różnymi rozwiązaniami kontroli i sterowania ruchem kolejowym. W celu przezwyciężenia tych barier kolejki polskie wdrażają *Europejski System Zarządzania Ruchem Kolejowym (ERTMS)* [szerzej: Chaberek, Jarosiewicz, 2017, s. 63-72] pozwalający na ciągłą komunikację elektroniczną w relacji tor – pojazd, wspartą wyspecjalizowaną siecią łączności radiowej. Stwarza to możliwości płynnego, ciągłego sterowania ruchem kolejowym dużych prędkości w krajowych i transeuropejskich kanałach logistyki kolejowej.

Drugim newralgicznym elementem kolejowego podsystemu logistycznego kraju i Europy są zróżnicowane szerokości torów oraz zróżnicowane parametry prądu zasilającego lokomotywy. Łączy się z tym brak interoperacyjności taboru wagonowego i lokomotyw. Nie pozwala to na płynny, bez zbędnych zatrzymań, przepływ mas towarowych w związku z koniecznością wymiany lokomotyw na granicach sieci kolejowej niektórych państw. Dlatego też duża część planowanych nakładów inwestycyjnych PKP Cargo S.A. jest przeznaczona na zakup lokomotyw wielosystemowych pozwalających na automatyczną, w ruchu, zmianę parametrów prądu zasilającego wykorzystywanego na terenie sieci danego kraju, a wspomniany wcześniej system *ERTMS* zapewnia w sposób ciągły bezpieczne sterowanie ruchem pociągu.

W Polsce problem braku interoperacyjności przejść kolejowych w sposób szczególny dotyczy granicy wschodniej, gdzie istnieje konieczność przeładowywania ładunków bezpośrednio z wagonu na wagon lub poprzez rozładowanie wagonów, składowanie towarów, a następnie ponowne ich załadowanie do wagonów o innej szerokości rozstawu kół. W związku z tym rozpoczął się proces urzeczywistnienia rodzimego programu *SUW2000* II generacji, umożliwiający automatyczną zmianę rozstawu kół w trakcie jazdy pociągu. Rozwiązanie to ma wiele przewag eksploatacyjnych i ekonomicznych w porównaniu z kilkoma innymi, podobnymi rozwiązaniami stosowanymi w Europie. Spółka *CARGOTOR* z Grupy PKP CARGO, zarządzająca infrastrukturą liniową w krytycznym dla wymiany ze Wschodem rejonie przeładunkowym Małaszewicze, planuje budowę takiego stanowiska przestawczego *SUW 2000*.

W odniesieniu do multimodalności towarowych łańcuchów dostaw działania strategiczne PKP S.A. można określić jako działania skoncentrowane na

współmodalności określanej też jako komodalność⁶ podsystemu kolejowego w systemie logistycznym kraju. Z punktu widzenia operatora logistycznego, takiego jak np. PKP Cargo S.A., bardziej adekwatnym celem strategicznych zachowań rynkowych jest cel rozwoju przewozów intermodalnych. Jednak PKP S.A., jako podmiot realizujący narodowe cele gospodarcze i społeczne, bardziej koncentruje się na zadaniach współmodalności systemu transportu kolejowego. Realizacja zadań współmodalności infrastruktury kolejowej jest bardziej adekwatna do celów logistyki (5R), prowadzi bowiem do poszerzenia dostępnych możliwości organizacyjno-technologicznych wariantowania rozwiązań organizacji poszczególnych procesów logistycznych.

PKP S.A. posiada wiele wolnych terenów, które z powodzeniem można aktywizować, przeznaczając je na nowe logistyczne zadania. Bardzo dużo nieruchomości kolejowych utraciło swoje pierwotne funkcje eksploatacyjne, ale ich dogodnie usytuowanie sprzyja wykorzystaniu ich do nowych logistycznych celów. Chodzi o rozwój obiektów infrastruktury logistycznej, takich jak parki logistyczne, terminale przeładunkowe, railporty (punkty koncentracji prac przeładunkowych i usług logistycznych w ruchu rozproszonym), magazyny, bocznice i punkty przeładunkowo-składowe. PKP S.A. przygotowała już do zagospodarowania nieruchomości o powierzchni od kilku do kilkudziesięciu hektarów aż w 170 lokalizacjach, z przeznaczeniem do zagospodarowania pod działalność logistyczną. Wytypowane pod zadania logistyczne nieruchomości są najczęściej zlokalizowane przy stacjach kolejowych i liniach, do których są również doprowadzone drogi, gdyż na tych terenach znajdowały się kiedyś układy torowe ogólnego użytku, stacje, lokomotywownie lub wagonownie.

Stawiając do dyspozycji przedsięwzięć logistycznych różne nieruchomości i obiekty infrastrukturalne, PKP S.A. dopuszcza rozmaite modele biznesowe partnerskiej współpracy z firmami branży TSL. Celem realizowanej przez PKP S.A. polityki logistycznej jest zwiększenie liczebności i zdolności przepustowych oraz poprawa stanu technicznego różnego rodzaju ogólnodostępnych obiektów kolejowej infrastruktury ładunkowej i bocznic. Sieć terminali powinna stanowić

⁶ Podobnie jak w odniesieniu do wielu innych pojęć z omawianej tutaj dziedziny wiedzy, istnieją różne interpretacje dotyczące merytorycznej istoty takich pojęć, jak przewozy multimodalne (komodalne) i intermodalne. Nie wchodząc w szczegółową narrację odnośnie do tego problemu, należy wyjaśnić, że w tym miejscu chodzi przede wszystkim o to, że przewozy intermodalne, czyli międzygałęziowe, oznaczają proces transportowy realizowany dwiema lub więcej gałęziami transportu, przy czym każda z nich realizuje mniej lub bardziej autonomiczne zadania w danym procesie transportowym. Natomiast transport multimodalny (wielogałęziowy) oznacza proces przewozowy realizowany przez co najmniej dwa rodzaje transportu, przy czym każdy z nich swoje zadania podporządkowuje potrzebom procesu logistycznego obsługującego dany łańcuch dostaw. Pogląd taki prezentuje też m.in. J. Szołtysek [2009, s. 49].

element systemu tzw. rozszerzonej przestrzeni portowej (ang. Extended Port Gateway), co pozwoli na wprowadzenie zmian organizacyjnych w zakresie dostarczania lub odbioru jednostek ładunkowych w terminalach lądowych zrównujących formalnoprawnie te operacje z analogicznymi w portach morskich. Działania te są potrzebne, żeby wyjść naprzeciw oczekiwaniom rynku wymagającego szybkich, niezawodnych i sprawnych przeładunków, a także obsługi administracyjnej operacji logistycznych. Spółka PKP S.A. podpisała porozumienie o współpracy z portem Gdynia, mające na celu współpracę przy tworzeniu sieci terminali. Z inicjatywy PKP S.A. doszło również do zawarcia *Porozumienia Operatorów Terminali i Centrów Logistycznych Europy Środkowo-Wschodniej*, do którego przystąpiło dziesięciu różnej wielkości operatorów, takich jak porty morskie, centra logistyczne czy operatorzy terminali. Domeną współpracy w ramach porozumienia ma być przede wszystkim tworzenie łańcuchów logistycznych na osiach wschód – zachód i północ – południe. W założeniach strategicznych planuje się wykorzystać *Porozumienie* do stworzenia podwalin pod budowę informacyjnej platformy logistycznej o świadczonych usługach logistycznych pomiędzy klientami i operatorami, Strategia PKP S.A. wskazuje bowiem na potrzebę wykreowania działalności biznesowej w obszarze logistycznej obsługi łańcuchów towarowych. W tym celu planowane jest powołanie podmiotu pełniącego funkcje integratora logistycznego – orchestratora [Chaberek, Trzuskawska-Grzejska, 2011, s. 96-108], będącego naturalnym, trzecim partnerem w układzie dostawca – odbiorca dóbr, który skupia się na rozwoju architektury systemu, organizuje współpracę przedsiębiorstw i wprowadza na rynek ich możliwości dla klientów finalnych [Bitran, Gurumurthi, Sam, 2006], skupia się na sieci tworzącej wartość i rozwija wspólny plan wszystkich uczestników łańcucha dostaw, który wreszcie jest podmiotem tworzącym dźwignię zwiększania łańcucha wartości poprzez racjonalne wykorzystanie zasobów partnerów [Hacki, Lighton, 2001]. Orchestrator, działający pod marką PKP, ma łączyć potencjały logistyczne w zakresie realizacji zadań logistycznych poprzez kreowanie takich relacji pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw, które będą prowadzić do uzyskiwania synergii uczestników systemu logistycznego, tj. klientów, przewoźników różnych branż transportu, operatorów magazynowych, crossdocków czy też właścicieli infrastruktury przeładunkowej. Podstawowym narzędziem pracy i współpracy orchestratora z pozostałymi podmiotami łańcucha dostaw musi być wyspecjalizowany system wsparcia informacyjnego o posiadanych i wykorzystywanych obecnie oraz możliwych do wykorzystania potencjałach zdolności obsługi logistycznej całego, będącego w dyspozycji orchestratora potencjału logistycznego, planowania obsługi logistycznej i jej koordynacji w czasie realnym

oraz kreowania perspektyw pożądaných kierunków rozwoju systemu wsparcia logistycznego.

W założeniach strategicznych Grupa PKP ma działać na zasadach zbliżonych do holdingu. Całość koncepcji i merytorycznych rozwiązań funkcjonowania takiego holdingu na podstawie wzajemnych umów została już opracowana. Utworzenie struktury funkcjonującej na zasadach holdingu, w której PKP S.A. będzie pełnić rolę podmiotu dominującego, pozwoli na skuteczną realizację celów i zadań Strategii PKP S.A. Z uwagi na posiadane historyczne doświadczenie, zasoby i znajomość rynku usług kolejowych w Polsce, Grupa PKP powinna stanowić główne narzędzie wdrażania polityki logistycznej kraju i UE. Do ważnych zadań należy koordynacja wdrożenia w Grupie PKP prawodawstwa unijnego, szczególnie w zakresie interoperacyjności i bezpieczeństwa kolei, a także udział Grupy PKP w pracach związanych z przedsięwzięciami Centralnego Portu Komunikacyjnego (CPK), Kolei Dużych Prędkości (KDP) oraz rozwoju parku taborowego. Konieczne jest wdrożenie odpowiednich narzędzi zarządzania Grupą PKP we wszystkich funkcjach procesu zarządczego z zachowaniem autonomiczności poszczególnych spółek. Rolą PKP S.A. jako spółki matki będzie koordynacja działalności Grupy m.in. w dziedzinach zarządzania strategicznego, finansów, prawa i dostosowania go do norm unijnych i spójności ekonomicznej. Zawarcie umowy holdingowej przyniesie Grupie PKP w kolejnych latach dodatkowe efekty synergii w zakresie proinnowacyjnych rozwiązań, zwiększonej efektywności działań i ostatecznie poprawy poziomu obsługi logistycznej kraju. Istotnym działaniem w ramach tworzenia struktury holdingowej będzie wydzielenie i przekazanie do PKP PLK S.A. składników majątkowych wchodzących w skład szeroko rozumianej infrastruktury kolejowej, które będzie stanowić realizację zapisów ustawy o PKP z 2000 r. [Ustawa o o komercjalizacji i restrukturyzacji..., 2000]. Racjonalizacja zarządzania Grupą PKP obejmuje także realizację projektów związanych z uspołnieniem informacji finansowej, w tym informacji sprawozdawczej w zakresie cen transferowych, oraz wdrożeniem narzędzia informatycznego usprawniającego procesy raportowania na poziomie Grupy.

2. Logistyczny wymiar Strategii PKP S.A. w obsłudze łańcuchów pasażerskich

Zadania obsługi logistycznej polegające na zapewnieniu właściwych zasobów we właściwym miejscu i czasie po akceptowalnych (właściwych) kosztach odnoszą się do wszystkich procesów celowo realizowanych w systemach społeczno-gospodarczych będących rezultatem współdziałania dwóch procesów:

podstawowego i wspierającego go procesu logistycznego. Każdy człowiek, realizując swoje indywidualne procesy związane z jego życiowymi funkcjami: pracy zawodowej, prowadzenia gospodarstwa domowego, życia rodzinnego i towarzyskiego, opieki zdrowotnej, edukacji, korzysta ze wsparcia logistycznego zapewniającego jedność miejsca i czasu przebywania wynikającą z realizowanej określonej funkcji życiowej, która wyznacza też akceptowalny poziom kosztu osiągnięcia danego celu.

Transport kolejowy, jako współuczestniczący w obsłudze logistycznej pasażerów, przeżywa ponowny renesans. Od kilku lat w kolejowych przewozach pasażerskich sukcesywnie rośnie liczba podróży. W 2018 r. liczba przewiezionych pasażerów przekroczyła 310 milionów, co oznacza wzrost o 6,7 mln w stosunku do 2017 r. i o około 40 milionów w stosunku do 2014 r. W ubiegłym roku codziennie do pociągów wsiadało średnio 850 tys. osób [www 1]. Dlatego w strategicznych zadaniach PKP S.A. można odnotować wiele przedsięwzięć organizacyjno-gospodarczych, które w sposób zasadniczy będą się przyczyniać do podnoszenia poziomu obsługi logistycznej pasażerów. Należą do nich następujące główne kierunki działań strategicznych:

- modernizacja lub budowa nowych dworców kolejowych,
- standaryzacja dworców w zakresie realizowanych funkcji i wyposażenia oraz systemu zarządzania nimi; nowo budowane i modernizowane dworce kolejowe mają pełnić wiele, często innowacyjnych, funkcji wynikających z nowego holistycznego spojrzenia na ich zadania w pasażerskim procesie logistycznym,
- rozwój w obszarze dworca i terenów kolejowych logistyki informacji pasażerskiej na poziomie oczekiwanym przez współczesnego pasażera,
- rozwój potencjału obsługowego osób o ograniczonej mobilności.

Jednym z istotnych komponentów kolejowego podsystemu logistycznego kraju są dworce i przystanki kolejowe. Dworzec w nomenklaturze logistycznej stanowi odpowiednik centrum lub terminala logistycznego [Chaberek, 2013] w odniesieniu do logistyki rzeczy. Priorytetowym zadaniem PKP S.A. z punktu widzenia realizacji polityki logistycznej państwa stała się poprawa stanu technicznego i funkcjonalnego dworców kolejowych. PKP S.A. jest największym zarządcą dworców kolejowych w Polsce. Obecnie⁷ posiada 569 czynnych dworców, których powierzchnia udostępniona dla pasażerów wynosi około 150 tys. m². Ponad 40% czynnych dworców jest objętych ochroną zabytków. Obiekty będące w zarządzaniu spółki charakteryzują się bardzo dużym zróżnicowaniem zarówno

⁷ Według danych ze stycznia 2019 r.

pod względem architektonicznym, standardu świadczonych usług, jak i pod kątem stanu technicznego.

W ramach strategicznego celu inwestycyjnego przyjęto *Program Inwestycji Dworcowych* (PID). PKP S.A. przebuduje lub wybuduje na nowo do końca obecnej unijnej perspektywy finansowania, tj. do 2023 r., około 200 obiektów dworcowych. Inwestycje te w większości będą finansowane ze środków UE oraz środków budżetu państwa, jak również własnych Spółki. Celem tego programu, oprócz podniesienia standardu obsługi pasażerów, jest racjonalizacja kosztów utrzymania dworców poprzez lepsze wykorzystanie powierzchni oraz wdrożenie energooszczędnych, ekologicznych rozwiązań. Konieczna jest dywersyfikacja funkcji dworców kolejowych w kierunku rozwoju komplementarnych funkcji pasażerskiego procesu logistycznego, w tym funkcji komercyjnych i kulturalnych. Niezbędna jest integracja dworca z otoczeniem, współpraca z jednostkami samorządu lokalnego w projektowaniu i budowie węzłów przesiadkowych.

W myśl powyższych stwierdzeń interesującym kierunkiem działań strategicznych PKP S.A. jest plan udostępnienia innowacyjnych usług okołodworcowych bazujących na ekonomii współdzielenia, zwłaszcza car-sharingu i bike-sharingu. Ważnym zadaniem jest także zapewnienie zgodnego z potrzebami użytkowników dworca standardu usług. Prowadzone w tym zakresie prace dotyczą wdrożenia minimalnych pakietów usług powiązanych z nową kategoryzacją dworców, poprawą funkcjonowania punktów obsługi klienta (InfoDworce), standaryzacją procedur reagowania w sytuacjach nadzwyczajnych, wzmocnieniem pomocy osobom o ograniczonej możliwości poruszania się. Innowacyjne rozwiązania techniczne na nowych i modernizowanych dworcach uwzględniają w szczególności zagadnienia bezpieczeństwa, ergonomii, komfortu użytkowników, cyfryzacji oraz technologii energooszczędnych obniżających koszty eksploatacji obiektów. W dalszej perspektywie planowane jest ujednoczenie standardów usług na całym obszarze stacji pasażerskiej, obejmującym budynek dworca PKP S.A. i teren zarządzany przez PKP PLK S.A. (perony wraz z dojazdami do nich). Punktem wyjścia do urzeczywistnienia powyższych zmian na dworcach stały się wyniki przeprowadzonych badań potrzeb użytkowników dworców. Wnioski wynikające z badań posłużyły do opracowania nowej kategoryzacji dworców i przyjęcia nowej ich typologii tak, by pasażerowie bardziej intuicyjnie mogli rozróżnić oferowane standardy. W nazewnictwie niezbędne było odejście od definicji kolejowych na rzecz pojęć, które pasażer rozumie i identyfikuje z konkretnym zjawiskiem. Najważniejszym elementem komfortu w ocenie pasażera jest dostęp na dworcu do informacji pasażerskiej. Jako istotne

dla pasażera wskazywano także obszary bezpieczeństwa i czystości. Do podstawowych usług wymienianych przez badanych należą kasy, toalety, punkty gastronomiczne i kioski umożliwiające drobne zakupy (np. prasa, napoje, przekąski).

Dworce zlokalizowane w centrach miast mogą mieć część komercyjną, ale nie powinna ona w istotny sposób wpływać na standard i zakres usług stricte logistycznych. Niektóre usługi, np. higieniczne lub upiększające, nie są kojarzone z dworcem, chociaż obraz ten może ulec zmianie po zaspokojeniu podstawowych potrzeb. Kluczowym komponentem standardu wynikającym z przepisów prawa jest również pełne i kompletne wdrożenie norm TSI PRM w zakresie osób o ograniczonej mobilności. Do najistotniejszych założeń przyjętej obecnie kategoryzacji należą:

- intuicyjny podział na dworce według rodzaju odbywanej podróży,
- przypisanie do każdej kategorii dworca pakietów (standardu) minimum w odniesieniu do usług i rozwiązań architektonicznych.

Ostatecznie czynne dworce kolejowe zostały podzielone według swojego znaczenia w systemie transportowym na sześć kategorii: premium, wojewódzki, aglomeracyjny, regionalny, lokalny i turystyczny. W ramach każdej kategorii zdefiniowano założenia funkcjonalne i profil użytkownika dworca oraz przypisano określony standard usług. Usługi zostały podzielone na takie, które są traktowane jako niezbędne minimum, oraz takie, które mogą stanowić wartość dodaną wpływającą na poziom satysfakcji pasażerów. Wskazane pakiety usług są podstawą do wdrożenia jednolitego docelowego standardu oferowanego klientom na dworcach. Obowiązującą kategoryzację dworców przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Kategoryzacja dworców PKP S.A.

Kategoria	Znaczenie
Premium	dworzec w dużym mieście, ważny węzeł komunikacyjny na poziomie krajowym
Wojewódzki	dworzec w dużym mieście, ważny węzeł komunikacyjny na poziomie międzywojewódzkim
Regionalny	dworzec w małym mieście, obsługujący głównie ruch regionalny i lokalny, czasami międzywojewódzki, ważny węzeł komunikacyjny na poziomie powiatu/województwa
Aglomeracyjny	dworzec oddalony nie więcej niż 50 km od centrum dużego miasta (>100 tys. mieszkańców), obsługujący ruch lokalny, ważny węzeł komunikacyjny na poziomie aglomeracji
Turystyczny	dworzec w małym mieście lub poza miastem, ważny węzeł komunikacyjny w sezonie turystycznym
Lokalny	dworzec o małej liczbie zatrzymań i niewielkim potencjale rozwoju ruchu kolejowego, brak korzystnych uwarunkowań mikro

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych PKP S.A. Warszawa 2017.

Znowelizowana ustawa o transporcie kolejowym poprzez wprowadzenie definicji infrastruktury usługowej zintegrowała pojęciowo obszar pasażerski

dworca i peronu. Otworzyło to możliwość przygotowania wspólnej dla zarządców infrastruktury usługowej kategoryzacji punktów odpraw podróżnych powiązanej z profilem pasażerów i ich potrzebami w odniesieniu do świadczonych usług. Pozwoli to na ustalenie jednolitego standardu stacji pasażerskich w podziale na określone kategorie. Korzystne byłoby przy tym wprowadzenie modelu zintegrowanego zarządzania stacjami pasażerskimi. Połączenie zarządzania infrastrukturą pasażerską w ramach jednej struktury organizacyjnej zapewne usprawniłoby zarówno przepływ informacji, przebieg procedur podejmowania decyzji, jak i przyniosło efekty synergii wynikające ze zwiększonej skali działania. Szczegółowe rozwiązania w zakresie funkcjonowania takiej struktury, jej kompetencje, sposób finansowania, wymagają jeszcze szczegółowych analiz z uwzględnieniem lokalnych uwarunkowań. Rozwiązania organizacyjne polegające na zintegrowanym zarządzaniu stacją pasażerską znalazły już praktyczne zastosowania w takich krajach, jak np. Niemcy i Francja.

Należy jednak pamiętać, że zgodnie z dotychczasową, społecznie akceptowaną polityką, część obiektów dworcowych została przejęta przez samorządy lokalne, przez co zarządzanie obiektami infrastruktury pasażerskiej znajduje się obecnie w kompetencjach różnych podmiotów. Strategicznym celem w zakresie wdrożenia nowego standardu funkcjonowania stacji pasażerskich jest objęcie tymi samymi standardami obsługi jak największej liczby pasażerów korzystających z obiektów zarządzanych przez podmioty spoza Grupy PKP. Ranga takiego dokumentu powinna mieć zatem charakter ogólnopolski i dotyczyć wszystkich potencjalnych zarządców dworców. Zgodnie z ustawą o transporcie kolejowym minister właściwy do spraw transportu może określić, w drodze rozporządzenia, standardy oznakowania stacji pasażerskich (art. 36m). Z punktu widzenia użytkownika stacji zapewne korzystne byłoby określenie na poziomie aktu wykonawczego standardów w zakresie usług pasażerskich definiujących minimalny pakiet usług z wykorzystaniem tzw. zasady *arm's length*, tj. wykorzystania know-how i wiedzy rynkowej podmiotów bezpośrednio zainteresowanych. Niewątpliwie w zakresie wyznaczania standardów dla stacji pasażerskich najbardziej predysponowanym podmiotem do takich ustaleń jest PKP S.A. Funkcja nadzoru i kontroli nad implementacją i utrzymaniem standardu leżałaby w dalszym ciągu po stronie Urzędu Transportu Kolejowego.

Istotnym wyzwaniem dla całego strategicznego programu jest zapewnienie na odpowiednim poziomie właściwego finansowania obiektów dworcowych. Utrzymanie dworców (np. w PKP S.A.) jest finansowane głównie ze środków własnych, w tym przychodów z działalności komercyjnej. W celu utrzymania

założonego standardu w dłuższej perspektywie konieczne jest zapewnienie dodatkowych źródeł finansowania. Niezbędne są rozwiązania o trwałym charakterze, łączące różne możliwości interesariuszy, np. przewoźników (w ramach opłaty za dostęp do infrastruktury usługowej), samorządy i budżet państwa. W ramach integracji dworca z infrastrukturą logistyczną miasta kluczowa będzie współpraca mająca na celu zapewnienie na dworcu odpowiedniego standardu oferowanych usług logistyki w mieście, uzupełniających całościową ofertę obsługi logistycznej klienta (np. car-/bike-sharing, paczkomaty ogólnodostępne oraz obsługujące przesyłki konduktorskie).

Podsumowanie

Obiektywna, bezwzględnie konieczna obsługa logistyczna procesów gospodarczych stała się wiodącym czynnikiem konkurencyjności lokalnych, krajowych, jak również globalnych układów gospodarczych. Istotność obsługi logistycznej procesów gospodarczych wynika z faktu, iż wpływa ona bezpośrednio na trzy główne węzły trójkąta konkurencyjności, tj.: obniżanie całkowitych kosztów produkcji (z równoczesnym uwzględnieniem wymogów polityki zrównoważonego rozwoju), zdecydowanie lepsze wykorzystanie czasu oraz znaczące podnoszenie standardów jakości obsługi klienta zarówno finalnego, jak i wewnątrz łańcucha dostaw.

Realizowana w Polsce krajowa *Strategia Odpowiedzialnego Rozwoju* wymaga niemal natychmiastowego uzupełnienia koncepcyjnego i narzędziowego o zagadnienia z obszaru systemów wsparcia logistycznego. Odpowiednio zorganizowane wsparcie logistyczne racjonalizuje procesy gospodarcze, tworzy naturalne środowisko do inicjacji i rozwoju innowacji gospodarczych. Dzisiaj konkurencja światowa przesuwa się z konkurencji pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami w kierunku konkurencji pomiędzy całymimi łańcuchami dostaw, rozumianymi jako układ integrujących się przedsiębiorstw w całości lub znacznej części procesu produkcyjnego określonego dobra, obejmującego pełny proces lub istotną część procesu (określonego wcześniej jako proces główny lub podstawowy, produkcyjny) projektowania, zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji dóbr oraz związanego z tym działaniem recyklingu. Takie łańcuchy produkcyjne muszą być odpowiednio obsługiwane przez procesy logistyczne (łańcuchy logistyczne) zapewniające to, aby właściwe zasoby, we właściwej ilości, we właściwym czasie i po akceptowalnym koszcie były dostępne w każdym ogniwie łańcucha dostaw i ostatecznie zapewniały możliwość fizycznego dostępu do dobra

finalnemu klientowi. Systemowa jedność dwóch podstawowych komponentów: procesu towarowego i procesu logistycznego tworzy łańcuch dostaw stanowiący zarówno podmiot, jak i przedmiot współczesnej walki konkurencyjnej.

Takimi to strategicznymi przesłankami i celami kierowały się niewątpliwie władze korporacyjne PKP S.A., przyjmując w 2016 r. *Strategię PKP S.A. na lata 2016-2020 (z perspektywą do 2023 r.)*. Definiuje ona szczególne kierunki działań prowadzące do osiągnięcia celów strategicznych w zakresie budowy ważnych komponentów systemu transportu kolejowego jako podsystemu przyszłego krajowego systemu logistycznego. Strategia zakłada innowacyjne podejście do sposobu wykorzystania wielu nieruchomości kolejowych uznanych wcześniej za majątek zbędny. Zamierza się go wykorzystać do kształtowania nowych kompetencji logistycznych PKP. Przedstawiona w artykule analiza wskazuje, że tworzona Grupa PKP będzie mogła, dzięki usprawnieniu procesów integracyjnych w Grupie, uwolnić znaczące efekty synergetyczne prowadzące do rozwoju krajowego systemu wsparcia logistycznego, a tym samym systemu logistycznego obszaru UE. Przedsiębiorstwa usług przewozowych Grupy PKP posiadają duży potencjał rozwojowy i z powodzeniem mogą pełnić, obok tradycyjnej roli przewoźników, również funkcje operatorskie w zintegrowanym procesie obsługi logistycznej łańcuchów towarowych. Oznacza to, że jednym z zasadniczych celów nowej Strategii PKP S.A. jest stworzenie organizacji o charakterze *Third Party Logistics*. Sama PKP S.A., w wyniku przypisanych jej funkcji integrujących, z podmiotu, którego funkcje gospodarcze mogłyby w sposób naturalny zanikać, przerodzi się w wiodące ogniwo procesu restrukturyzacji i będzie tworzyć swego rodzaju koło zamachowe w procesie rozwoju narodowego systemu wsparcia logistycznego.

Literatura

- Bitran G.R., Gurumurthi S., Sam S.L. (2006), *Emerging Trends in Supply Chain Governance*, "SSRN Working Paper Series", Rochester, New York.
- Bozarth C., Handfield R.B. (2007), *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice.
- Chaberek M. (2002), *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Chaberek M. (2013), *Logistyczne centra obsługi pasażerów w Polsce* [w:] M. Chaberek, L. Reszka (red.), *Modelowanie procesów i systemów logistycznych*, cz. XII, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego „Ekonomika Transportu i Logistyka”*, nr 46, s. 28.

- Chaberek M., Jarosiewicz W. (2017), *Europejski system zarządzania ruchem ERTMS w kolejowych kanałach logistycznych warstwy bazowej i kompleksowej na terenie Polski* [w:] M. Chaberek, L. Reszka (red.), *Modelowanie Procesów i Systemów Logistycznych*, cz. XVI, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. „*Ekonomika Transportu i Logistyka*”, nr 65, s. 63-72.
- Chaberek M., Mańkowski C. (2017), *Teleological Assumptions in the Process of Identification and Evaluation of the Best Logistics Practices* [w:] C. Mańkowski, L. Reszka (red.), *Modelling of Logistics Processes and Systems*, part XIX, Research Journal of the University of Gdańsk, “Transport Economics and Logistics”, Vol. 71, s. 7-16.
- Chaberek M., Trzuskawska-Grzezińska A. (2011), *Źródła i kierunki rozwoju funkcji trzeciego partnera logistycznego we współczesnych łańcuchach dostaw* [w:] J. Witkowski, U. Bąkowska-Morawska (red.), *Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 235, s. 98-105.
- Chaberek M., Trzuskawska-Grzezińska A. (2015), *Logistyczne aspekty obrotu handlowego w sytuacjach kryzysowych gospodarki globalnej* [w:] J. Witkowski, A. Skowrońska (red.), *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 382, s. 15-17.
- Chaberek M., Trzuskawska-Grzezińska A. (2018), *Metody i narzędzia strategicznej oceny i wyboru kanałów logistycznych w procesie wariantowego kreowania konkurencyjnych łańcuchów dostaw* [w:] J. Witkowski, T. Kołakowski (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 505, s. 16-19.
- Christopher M. (2005), *Logistics and Supply Chain Management*, “Creating Value Added Networks”, London FT Publishing, Prentice Hall.
- Fertsch M., red. (2006), *Słownik terminologii logistycznej*, ILiM, Poznań.
- Hacki R., Lighton J. (2001), *The Future of the Networked Company*, “McKinsey Quarterly”, No. 3, s. 26-39.
- Harrison A., van Hoek R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.
- Scheer A.W. (1994), *Business Process Engineering. Reference Models for Industrial Enterprises*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg.
- Stubbs C. (2004), *Partnering in the New Economy*, “European Business Journal”, No. 16(3), s. 113-119.
- Świerczek A. (2012), *Zarządzanie ryzykiem w transmisji zakłóceń we współdziałaniu przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Szołtysek J. (2009), *Transport komodalny w realizacji celów zrównoważonej logistyki*, „Logistyka” 2009, nr 2, s. 49-50.
- Taur S., Geneshan R., Magazine M., eds. (1999), *Quantitative Models for Supply Chain Management*, Kluwer Academic Publisher, Massachusetts.

Ustawa z dnia 8 września 2000 r. o komercjalizacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe”. Dz.U. 2000 Nr 84, poz. 948 z późn. zm.

[www 1] <https://utk.gov.pl/pl/raporty-i-analzy/analzy-i-monitoring/statystyka-przewozow-pasazerskich> (dostęp: 22.08.2019).

STRATEGY OF SUPPLY CHAINS DEVELOPMENT IN THE PKP GROUP

Summary: The strategy of PKP S.A., adopted in 2016, assumes particular directions and aims of development of the national railways within the framework of the new vision, shaped by social and economic aims and logistics functions in the system of the Polish economy. The condition for providing adequate logistics support to economic processes is the creation of the suitable national logistics system responsible for the effective rationalisation of the flow of goods and people. An important component of such a system is the railway transport. The designed and executed development programme of railways results straight from the governmental Strategy of Responsible Development (SOR). The article presents the chosen aims, tools and ways of realisation of the strategic vision of development of the domestic logistics system, in which the central idea is the synergy obtained by the macro optimisation of time, costs and achieved effects.

Keywords: strategy of PKP S.A., logistic, freight supply chains, passenger supply chain, logistic system.