

ANNA WESOŁOWSKA-JANIAK

KONKURENCYJNOŚĆ POLSKICH PRODUKENTÓW TABORU SZYNOWEGO W ŚWIELE DOŚWIADCZEŃ WYBRANYCH FIRM

Streszczenie: Konkurencyjność jest pojęciem bardzo rozległym, obejmującym wszystkie dziedziny życia, jest ona tematem wielu rozważań naukowych. W niniejszym artykule podjęto próbę przedstawienia konkurencyjności polskich producentów taboru szynowego na przykładzie trzech wybranych firm. Artykuł ukazuje jak duży wpływ wywierają na siebie firmy będące uczestnikami tego samego rynku zbytu, oferujących bardzo zbliżony asortyment. Oparty został na badaniu sprawozdań finansowych przedsiębiorstw z okresu przypadającego na lata 2004–2010.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, strategie konkurencyjności, producenci taboru szynowego.

1. WSTĘP

Osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest uzależnione od wielu czynników, nie ma jednej sprawdzonej strategii, każda firma musi sama radzić sobie na wolnym rynku. W obecnej dobie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa zmuszone są do ciągłego poszukiwania metod i technik, które pozwolą im doskonalić swoje działania. Zamiany z jakimi muszą radzić sobie przedsiębiorstwa związane są zarówno z bliższym jak i dalszym otoczeniem firmy. Do zmian zewnętrznych zalicza się zmianę sytuacji gospodarczej państwa, sytuacji na rynku pracy gdzie obecnie mówi się o wzroście bezrobocia, ale jednocześnie o dużym braku wykwalifikowanych specjalistów w danych dziedzinach. Nowi uczestnicy wkraczający na rynek, stają się konkurencją dla podmiotów funkcjonujących już na tym rynku. Pojawiające się nowe materiały, technologie, które są bardziej odpowiednie do produkcji danej firmy jak również dla potrzeb klientów, nieustannie poszukujących nowości. Zamiany zachodzące wewnątrz organizacji związane zarówno z pracownikami, strukturą organizacyjną, modyfikacjami technologicznymi, konieczność wymiany przestarzałego parku maszyn wymuszają ciągłe doskonalenie się przedsiębiorstw. Firmy muszą zauważać sygnały nadchodzących zmian

i umiejętnie wprowadzać modyfikacje swoich działań, aby nie wypaść z wielkiej machiny jaką jest rynek. Należy również zauważyć iż w dobie globalizacji granice rynku krajowego się zacierają. Polska po wstąpieniu do Unii Europejskiej stała się członkiem rynku europejskiego, dla wielu przedsiębiorstw była to szansa na dalszy rozwój, jednak dla wielu innych stała się przyczyna upadku. Transport szynowy przeszedł wielką transformację, dostosowując się to panującej sytuacji. Większość tych przedsiębiorstw przeszła proces prywatyzacji, niektórym udało się osiągnąć wielki sukces, a niektóre musiały zamknąć swoją działalność bądź dołączyć do silniejszego partnera. Obecnie dynamicznie rozwijający się transport zaczyna zagrażać środowisku naturalnemu. Zanieczyszczenie środowiska zaczyna wymuszać na producentach produkcje pojazdów bardziej przyjaznych środowisku daje to szansę producentom taboru szynowego na wprowadzenie pojazdów bardziej przyjaznych dla środowiska, co przysporzy im wielu nowych klientów. Reasumując, aby organizacja była w pełni konkurencyjna na rynku globalnym i lokalnym, powinna spełniać następujące warunki:

- posiadać i absorbować odpowiednią wiedzę,
- umieć wykorzystać posiadaną wiedzę¹.

2. ISTOTA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest to zjawisko wieloaspektowe i dlatego pojawiają się różnice w jego kwantyfikowaniu i stosowanych definicjach. Konkurencyjność może być określona jako zdolność do funkcjonowania w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Im większa konkurencyjność, tym pozycja przedsiębiorstwa na rynku jest pewniejsza, a jego funkcjonowanie i rozwój są mniej narażone na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne słabości². Zjawisko konkurencji jest integralną częścią prawidłowo działającego mechanizmu rynkowego. Konkurencja polega na rywalizacji sprzedawców na rynku poprzez cenę, jakość produktów i świadczonych usług. Firma czerpie nowe pomysły z wielu źródeł, aby móc konkurować z innymi przedsiębiorstwami stąd występują różne jej formy między innymi konkurencja niedoskonała i doskonała³. Czynnikiem determinującymi konkurencyjność są przede wszystkim zdolność uczenia się firmy, szybkość w podejmowaniu decyzji aby dostosować się do panującej sytuacji rynkowej. Ważna jest również struktura organizacyjna firmy jej podejście do kierowania, dostęp do innowacyjnych technologii oraz jakości oferowanych produktów czy usług. Na rynku konkurencyjnym wszystkie firmy są celem ataków rywali, zarówno tych nowo wchodzących na ten rynek, jak i tych, którzy już na nim są i decydują się rozwijać swoją dotychczasową pozycję. By zmniejszyć ryzyko ataku oraz ofensy-

¹ J. Kisielnicki, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008, s. 262.

² M. Nowakowski (red.), *Eurobiznes*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 345.

³ P. Kotler, *Kotler o marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 68.

wę uderzeń konkurentów i być zdolnym do utrzymania dotychczasowej przewagi konkurencyjnej, niezbędne jest odpowiednie zaplanowanie i właściwe wdrożenie strategii defensywnego do działania organizacji. Istnieje wiele strategicznych sposobów ochrony pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jedne z nich stanowią próbę blokowania ofensywnych ruchów rywali, inne stanowią zasygnalizowanie groźby silnego, zdecydowanego odwetu w razie ich ewentualnego ataku.

Na współczesnych rynkach, choć niedoskonale konkurencyjnych, przeważają sytuacje, w których wielu konkurentów dostarcza produkty o wysokiej dla klienta wartości po konkurencyjnych cenach. Dla sukcesu bądź niepowodzenia przedsiębiorstwa kluczowa staje się więc relacja, jaka zachodzi pomiędzy przedsiębiorstwem, a jego konkurentem, która jednocześnie naświetla znaczenie przewagi konkurencyjnej⁴. Konkurencja na poszczególnych rynkach może zbliżać się do jednego z czterech podstawowych modeli: konkurencji doskonałej, konkurencji oligopolistycznej, konkurencji monopolistycznej oraz czystego monopolu⁵. Gałąź doskonale konkurencyjna składa się z wielu konkurentów, oferujących ten sam produkt i usługę na tym samym rynku. Ponieważ nie występuje tu zróżnicowanie produktu, cena jest taka sama dla wszystkich konkurujących firm. Żaden z konkurentów nie reklamuje swoich wyrobów, chyba że reklama może wykreować różnicę w postrzeganiu towaru przez klientów. Sprzedawcy osiągają różne stopy zysku w stopniu, w jakim uda się im obniżyć koszty produkcji i dystrybucji⁶.

Konkurencja oligopolistyczna składa się z kilku przedsiębiorstw produkujących ten sam lub częściowo zróżnicowany produkt. To zróżnicowanie może dotyczyć poziomu jakości, szczególnych cech, stylu lub serwisu. Gdy firma produkuje ten sam produkt to nie może ustalić ceny swoich wyrobów na poziomie wyższym od rynkowego, chyba że jest w stanie zróżnicować poziom swoich usług. Wtedy stara się zostać liderem w jednym z wymienionych wyżej elementów, co przyciągnąć ma klientów, dla których element ten jest istotny⁷. Konkurencja monopolistyczna występuje w gałęzi, w której wielu konkurentów jest w stanie zróżnicować całkowicie lub częściowo swoją ofertę rynkową. Szereg konkurentów koncentruje się na wybranym segmencie rynku, na którym są w stanie najlepiej zaspokajać pragnienia klienta, za co naliczają też odpowiednio wyższą cenę⁸. Czysty monopol występuje wtedy, gdy jedna firma dostarcza całą produkcję dóbr lub usług w danym kraju lub na danym obszarze. Monopol tego typu może być konsekwencją rozporządzenia prawnego, patentu, licencji, korzyści skali lub innych czynników. Monopolista nie poddany kontroli państwa, dążący do maksymalizacji zysku,

⁴ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s. 23.

⁵ A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 10.

⁶ P. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, SJA Wydawnictwo, Warszawa 1999, s. 209.

⁷ Tamże, s. 209.

⁸ Tamże, s. 210.

ustaliliby wysoką cenę, nie reklamowałby się lub robiłby to w niewielkim zakresie, oferowałby minimalny poziom usług, ponieważ konsumenci i tak musieliby kupować jego produkt z powodu braku bliskich substytutów. Gdy wystąpiło takie zagrożenie monopolista mógłby zainwestować w poprawę usług lub technologię, co działałoby jak bariera wejścia dla potencjalnych konkurentów. Jeśli taki monopol poddany jest regulacji rządowej, to oczekuje się od niego ustalenia niższych cen i rozszerzenia skali produkcji w imię dobra społecznego⁹.

3. SYTUACJA KONKURENCYJNA PRODUCENTÓW TABORU SZYNOWEGO W POLSCE

Tabor szynowy to pojęcie używane od dość niedawna, generalia wywodzi się on z taboru kolejowego związanego z naprawą jak i budową pojazdów do obsługi rynku kolejowego czyli budowy lokomotyw, elektrycznych zespołów trakcyjnych, wagonów osobowych, szynobusów jak również do napraw tego taboru. Obecnie Tabor kolejowy został poszerzony o budowę lekkich pojazdów szynowych do obsługi aglomeracyjnej typu tramwaj metro czy szynobus. Obecnie na rynku Polskim konkuruje ze sobą wiele firm produkujących tabor szynowy. Należą do nich między innymi firma Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz S.A. (wcześniejsze ZNTK Bydgoszcz), Bombardier Transportation Sp. z o.o. (wcześniejsze ZNTK Nowy Sącz), NEWAg S.A. (wcześniejsza Fabryka Wagonów Pafawag), H. Cegielski – Poznań S.A. (HCP, gwarowo Ceglorz), Alstom Konstal, Stadler Rail, Solaris Bus & Coach i nie tylko. Większość z tych firm swoją działalność zaczęła bardzo dawno jako warsztaty naprawcze obsługujące kolej budowaną przez zaborców. Kolejne etapy rozwoju firm przebiegały podobnie. Stawały się państwowymi zakładami naprawczymi taboru kolejowego, część z nich następnie przekształciła się w prywatne przedsiębiorstwa, część została wykupiona przez kapitał zagraniczny. Rynek polskich producentów taboru szynowego stanowi model konkurencyjności oligopolistycznej. W okresie lat 2004–2010 liderem tego rynku była firma PESA Bydgoszcz S.A. jednak konkurencja nie pozostawała w tyle starając się dorównać liderowi zarówno technologicznie jak również cenowo. Aby przybliżyć sytuację konkurencyjną producentów taboru szynowego swoje rozważania autorka oparła na wybranych trzech spółkach: spółce PESA Bydgoszcz S.A. NEWAG S.A. oraz spółce Bombardier Transportation Polska.

Gama produktów oferowanych przez wybrane spółki jest do siebie zbliżona zarówno w segmencie elektrycznych zespołów trakcyjnych, lokomotyw jak również tramwajów. Obecnie wszystkie trzy firmy startują do tych samych przetargów oferując pojazdy o zbliżonych parametrach technicznych i podobnej cenie dlatego też dodatkowo firmy prześcigają się z dodatkowymi usługami świadczonymi na rzecz przyszłych klientów, kartą przetargową często bywa dodatkowa usługa któ-

⁹ Tamże, s. 210.

rej nie zaferowali konkurencji jak np. serwisowanie sprzedawanych pojazdów w dogodnej cenie przez określony czas. Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej rozszerzyło firmom pole działania, nowe rynki zbytu dały perspektywę dalszego rozwoju, umożliwiło łatwiejszy dostęp do nowych technologii, ale jednocześnie stworzyło zagrożenie płynące ze strony nowej konkurencji próbującej zaistnieć na rynku Polskim, czego dowodem jest choćby wykupieni Fabryki Wagonów Pafawag przez kanadyjski koncern Bombardier Inc. Bariery wejścia na rynek Polski są wysokie dla polskiego kapitału jednak wejście firm z kapitałem zagranicznym jest najbardziej opłacalne w momencie wykupienia już istniejącej na rynku polskim firmy i produkcję pojazdów w Polsce. Koszty wytworzenia pojazdu szynowego są zdecydowanie niższe w Polsce niż za granicą co w rezultacie przekłada się na cenę pojazdów. Bariery wejścia polskich producentów taboru szynowego na rynki zagraniczne są wysokie ponieważ cena produkowanych w kraju pojazdów jest zdecydowanie niższa, rynek zagraniczny broni się przed zbyt łatwym wejściem nowych konkurentów. Jedną z takich barier są certyfikaty oraz procesy homologacyjne, które muszą spełniać produkowane w Polsce pojazdy, aby móc poruszać się po sieci kolejowej za granicą, często wydłużają one proces sprzedaży pojazdów. Największą ekspansją zagraniczną pochwalić się może spółka Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz. Obecnie sprzedaje ona swoje pojazdy na Ukrainie, Białorusi, Litwę, do Rosji, na Węgrzech, w Czechach oraz we Włoszech. Pojazdy Spółki Bombardier Transportation Polska eksploatowane są we Włoszech, Hiszpanii, Niemiec i Stanów Zjednoczonych. Nie należy zapominać, że spółka Bombardier Transportation Polska jest częścią kanadyjskiego koncernu co powinno jej ułatwić zdobywanie nowych rynków. Spółka NEWAG dopiero rozpocznie swoją ekspansję na rynkach zachodnich, jej dużym sukcesem jest budowa elektrycznych zespołów trakcyjnych Inspiro do obsługi Warszawskiego metra.

Bardzo ważna w osiągnięciu sukcesu jest strategia działania firmy. Istotą strategii jest to, aby z punktu widzenia otoczenia firma była inna od pozostałych przedsiębiorstw w branży. Musi czymś się pozytywnie wyróżniać w sposób zrozumiały dla jej klientów¹⁰. Jest wiele rodzajów strategii, przykładem może być np. strategia kosztowa, w której pozycję dominującą firmy utrzymuje się poprzez intensywne działania marketingowe w dziedzinie innowacji, obniżce kosztów, poprawie jakości produkcji oraz serwisu. Jeżeli przedsiębiorstwo ma słabą pozycję dominującą, wówczas dąży do jej wzmocnienia, tak aby można było osiągnąć wszystkie efekty dominacji i stworzyć trwałą pozycję na rynku¹¹. Drugą strategią jaka może posłużyć się przedsiębiorstwo może być strategia wyróżniania, która ma na celu stworzenie czegoś wyjątkowego, wyróżniającego się spośród innych produktów. Wyróżnianie się może dotyczyć różnych elementów np. wzoru wyrobu, marki, jakiejś cechy wyrobu bądź też obsługi posprzedażnej.

¹⁰ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 32–33.

¹¹ Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 193.

Najlepiej jest jeśli firma wyróżnia się pod kilkoma względami. Trzecią strategią jaką można zastosować jest strategia koncentracji, generalnie należy ją utożsamiać z zawężeniem pola działalności przedsiębiorstwa. Istotą tego typu działań jest zawsze osiągnięcie wysokiego poziomu specjalizacji, co w ograniczonym obszarze działań zazwyczaj jest łatwiej osiągalne, a może stanowić źródło istotnej przewagi nad konkurentami. Obserwując wybrane firmy należy dość do wniosku iż każda z nich stosuje swojego rodzaju połączenie strategii., a mianowicie strategia obniżanie kosztów, intensywne działania w dziedzinie innowacyjności połączone ze strategią wyróżniania się i połączenie strategii zawężania pola działalności celem produkowania coraz to lepszych i nowocześniejszych pojazdów po jak najniższych cenach.

4. PERSPEKTYWY ROZWOJU WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH TABOR SZYNOWY W POLSCE

Perspektywy rozwoju przedsiębiorstw uwarunkowane są działaniami wewnątrz i na zewnątrz firmy. Aby przedsiębiorstwa nadal tak intensywnie się rozwijały muszą bardzo szybko wychwytywać zagrożenia płynące z otoczenia. Tylko szybkie i trafne analizowanie rynku oraz wewnętrzna samokontrola pozwala na elastyczne dostosowanie się do warunków. Środowisko zewnętrzne firm stanowią między innymi dostawcy. Mając sprawdzonych i zaufanych dostawców można wyeliminować często pojawiające się problemy z niedostatecznej jakości półproduktami. Lojalność dostawców daje gwarancję, że wyprodukowane pojazdy są wysokiej jakości. Kolejnym ogniwem środowiska zewnętrznego są klienci, mają oni coraz większe zasoby finansowe pochodzące z dofinansowania unijnego i chcą coraz wyższych jakościowo produktów, jest to jak najbardziej zrozumiałe powiedzenie „płacę – wymagam” jest tutaj często przytaczane. Co za tym idzie producenci muszą starać się zaspokoić te wymagania stosując coraz to nowsze rozwiązania techniczne, szansą na to są również dotacje unijne na zakup zarówno technologii jak również nowych maszyn oraz know-how. Dodatkową szansą dla przedsiębiorstw jest opatentowanie nowopowstałych technologii, dając unikatowość produkowanym pojazdom, co wyróżni go na rynku. Rosnąca świadomość ekologiczna konsumentów może okazać się to szansą na stworzenie nowego bardziej ekologicznego pojazdu kolejowego, wiadome jest, że ilość osób podróżująca czy to tramwajem czy też pociągiem jest duża, a co za tym idzie jednorazowo przetransportowanie takiej ilości osób zmniejsza zanieczyszczenie środowiska jakie wystąpiło by gdyby ta sama ilość osób podróżowała np. samochodami. Należy jednak wprowadzić zaawansowane technologie do produkcji pojazdów szynowych gdyż pociągi również w dużym stopniu przyczyniają się do zanieczyszczenia środowiska zużywając duże zasoby energii czy to w postaci prądu elektrycznego czy też paliwa. Firmie, której uda się wyprodukować taki pojazd jako pierwszej otworzy drogę do nowych rynków zbytu. Szansą na dalszy rozwój dla spółki PESA Bydgoszcz może być wprowadzenie dzierżaw budowanych pojazdów bądź

ich leasing. To nie często spotykana strategia wśród pojazdów taboru szynowego do tej pory powszechne zastosowanie ma miejsce w sektorze samochodowym. Dodatkowa szansą jest dalsza ekspansję zagraniczna oraz ulepszanie budowanych pojazdów. Spółka NEWAG swoją szansę powinna upatrywać na rynkach zagranicznych oraz poszerzaniem swojej oferty o nowe produkty, w obecnym czasie skupiona jest na rynku polskim co zdecydowanie zawęży jej spektrum działania. Spółka Bombardier Transportation Polska obecnie stanowi dla swojego koncernu, fabrykę generującą niskie koszty produkcyjne umożliwiając obniżenie cen swoich produktów oferowanych na rynkach zagranicznych, daje to przewagę w zdobywaniu nowych rynków za granicą gdyż jakość oferowanych produktów jest wysoka, a cena jest niższa niż pojazdów budowanych za granicą. Inwestycja w nowe technologie jest szansą dla każdego z badanych przedsiębiorstw. Czas odgrywa również znaczącą rolę, podróż koleją jest obecnie coraz efektywniej skracana poprzez budowę coraz to szybszych pojazdów.

Otoczenie w którym znalazły się badane spółki jest zmienne jednak zmiany te są umiarkowane. Na rynku funkcjonuje stały zbiór konkurencji z niewielkimi wahaniami jednak nie powinno to uspić czujności, przedsiębiorstwa muszą nieustannie obserwować otoczenie aby mogły w szybkim czasie zareagować na zagrażającą im sytuację. Członkostwo w Unii Europejskiej umożliwia łatwiejszy dostęp do sprawdzonych już technologii oraz wykorzystanie ich jako punkt wyjścia dla nowych pomysłów stosowanych w nowo budowanych pojazdach. Uczestnicząc w różnego rodzaju targach, na których jednocześnie wystawiają się producenci z Polski jak również i z zagranicy, jakość pojazdów nie odbiega od siebie, co świadczy o tym, że Polskim producentom udaje się dorównać zagranicznym.

5. PODSUMOWANIE

Rynek polskich producentów taboru szynowego przeszedł długą drogę od warsztatów pracujących dla zaborców do liderów rynku polskiego z możliwością ekspansji rynków europejskich i nie tylko. Każda z firm samodzielnie boryka się z trudnościami, ale jednocześnie za sukces jest uzależniony tylko od jej ciężkiej pracy. Specyfika tego przemysłu powoduje, że ilość przedsiębiorstw zajmujące się taką produkcją zmniejszyła się. Istnieje wiele szans na dalszy rozwój tej gałęzi produkcyjnej, ale jednocześnie i wiele zagrożeń. Dlatego też konkurencja i jej strategie są nieodłącznym elementem tej działalności.

- szybkie reagowanie spółek na zachodzące zmiany zarówno na rynku krajowym jak i zagranicznym, dostosowania produktów do potrzeb klientów, współpraca z doświadczonymi dostawcami spełniającymi wszelkie normy zarówno krajowe jak i zagraniczne,
- dywersyfikacja rynków, w największym stopniu udało się to spółce PESA Bydgoszcz, jednak pozostałe spółki nie pozostają w tyle, nieustannie konkurując z liderem o zwiększenie swoich udziałów w tych rynkach,

- konkurencyjność jest głównym motorem napędowym wszystkich działań jakie podejmują firmy, przyspiesza ona rozwój przedsiębiorstw oraz wymusza przyjmowanie takich strategii, które pomagają utrzymać osiągniętą pozycję lidera.

BIBLIOGRAFIA

- Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2002.
- <http://www.pesa.pl/index.php/pl/produkty/tramwaje/swing> [15.09.2014].
- http://voith.pl/index.php?id_strony=179&id [15.09.2014].
- <http://www.kurierkolejowy.eu/aktualnosci/17499/Gdzie-pojedzie-Nevelo-po-Nowym-Roku.html> [06.07.2015].
- Jonas A., *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002.
- Kotler P., *Kotler o marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- Kotler P., *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, SJA Wydawnictwo, Warszawa 1999.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008.
- Nowakowski M. (red.), *Eurobiznes*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

COMPETITIVENESS OF POLISH PRODUCERS OF ROLLING STOCK RAILWAY IN THE LIGHT OF EXPERIENCE SOME COMPANIES

Summary: Competitiveness is a very broad, covering all areas of life, it is the subject of many scientific consideration. This article attempts to present the competitiveness of Polish manufacturers of rolling stock on the example of three selected companies. The article shows how much influence they have on each other, offering a similar range. Article is based on a study of the accounts of the period of the 2004-2010.

Key words: competitiveness, competitiveness strategies, manufacturers of rolling stock.

*Mgr Anna Wesolowska-Janiak
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy
Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii
ul. Toruńska 55-57, Bydgoszcz
e-mail: wesolowska-janiak@wp.pl*