

# Kryzys w PKP Cargo

23 sierpnia 2024

PKP Cargo, narodowy kolejowy przewoźnik towarowy, traci udział w rynku i notuje straty za pierwsze dwa kwartały 2024 r. Co poszło nie tak? Przedstawiamy ciekawą analizę specjalisty z branży kolejowej, niezwiązanego z żadną partią. Nie potrzebujemy przecież partyjnych, jedynie słuszych narracji (ABC).

## Tezy

1. Wobec postępującej liberalizacji rynku kolejowego transportu towarowego PKP Cargo nie jest w stanie w pełni dostosować się do pracy w warunkach konkurencji. Spółka nie poprawiła zbytnio parametrów obsługi klientów (takich jak czas przewozu czy terminowość), a także nie zadbała, by elastycznie dostosowywać ofertę usług do aktualnej sytuacji na rynku przewozów towarowych.
2. PKP Cargo koncentruje się na dużych dysponentach ładunków, przez co spółka staje się podatna na zmienność rynku.
3. Brak rozkładowych połączeń między terminalami w Polsce i za granicą (składy ruszają wtedy, gdy są pełne) sprawia, że trudno przewidzieć czas dostawy towaru.
4. Zbyt konserwatywna, niezmienniana od lat organizacja pracy przewozowej przyczynia się do wzrostu kosztów i wydłużania czasu przewozu.
5. Polityka ciągłego doskonalenia procesów i cyfryzacja są realizowane niekonsekwentnie.
6. Kolejne zarządy lekcewały obszar innowacji.
7. Spółka mimo zapowiedzi nie potrafiła zbudować silnej pozycji na rynkach międzynarodowych.

8. Pomimo tego, że akcje PKP Cargo są w obrocie giełdowym, to radę nadzorczą i zarząd kontroluje skarb państwa. Stwarza to pokusę dla polityków, by wykorzystać dobrze płatne miejsca pracy na wysokich stanowiskach zarządczych przede wszystkim jako narzędzie do budowania swoich wpływów. To źródło wielu problemów dla przedsiębiorstwa.

9. Widać błędy w zarządzaniu strategicznym: nie opiera się decyzji zarządczych na pogłębionych analizach predykcyjnych ani nie planuje się zmian w organizacji i inwestycjach pod zmieniające się potrzeby rynku.

10. Osłabiona strukturalnie spółka powoli traci udziały w rynku. Proces przyspiesza w okresie pojawiania się dekoniunktury czy zmian w otoczeniu biznesu.

11. Mimo wielu problemów organizacyjnych spółka nadal posiada duży potencjał i znaczne udziały w rynku przewozów towarowych.

## **Historia PKP Cargo SA**

Firma została wydzielona z PKP na mocy art. 14 Ustawy z dnia 8 września 2000 r. o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” (Dz.U. z 2022 r. poz. 2542). Zawarte tam przepisy umożliwiały utworzenie spółek do prowadzenia działalności w zakresie kolejowych przewozów pasażerskich i towarowych. Majątek oraz zespół pracowników spółki pozyskano z zasobów Dyrekcji Kolejowych Przewozów Towarowych Cargo, jednostki organizacyjnej PKP, która od lat posiadała monopol na przewozy kolejowe na rynku polskim.

Utrwalony rynek dostawcy usług nie miał odzwierciedlenia w kulturze korporacyjnej PKP, która to przeszła wraz z personelem do PKP Cargo. Wszelkie koszty związane z pomyłkami przewoźnika były przerzucane na odbiorcę usług transportowych.

Wobec postępującej liberalizacji rynku kolejowego transportu

towarowego PKP Cargo nie jest w stanie w pełni dostosować się do pracy w warunkach konkurencji. Niewiele pomógł debiut na giełdzie papierów wartościowych w 2013 r. Spółka nie poprawiła zbyt wielu parametrów obsługi klientów (takich jak czas przewozu czy terminowość), a także nie zadbała, by elastycznie dostosowywać ofertę usług do aktualnej sytuacji na rynku przewozów towarowych.

Taki nieoptymalny system organizacji pracy był utrzymywany przez kolejne zarządy. Przerzucanie odpowiedzialności na związki zawodowe to tylko część prawdy.

## **Czynniki egzogeniczne**

Zmieniające się otoczenie rynku uderza w podstawy biznesu PKP Cargo.

Ambitna polityka klimatyczna UE prowadzi do zauważalnych zmian na rynkach europejskich. Obniża się zapotrzebowanie na paliwa kopalne, które docelowo mają być zastąpione przez energię z OZE i atomu. W przypadku ropy i gazu na razie nie odczuwa się załamania popytu. Wręcz przeciwnie, gaz w unijnej polityce transformacji ma odgrywać rolę surowca przejściowego; ma zapewniać pracę elektrowni gazowych stabilizujących wytwarzanie energii elektrycznej z OZE do czasu, aż nauka nie poradzi sobie z tanim magazynowaniem energii lub państwa szczególnie narażone na zmienność mocy dostarczonej przez OZE (np. ze względu na warunki pogodowe) zaczną uzyskiwać odpowiednie moce w energetyce jądrowej.

Obniżająca się dostępność tańszej energii elektrycznej i coraz bardziej ambitne wymogi środowiskowe powodują wzrost kosztów produkcji w wielu przedsiębiorstwach wytwórczych. Problem dotyczy przemysłu chemicznego i metalurgicznego. Koszty transformacji tylko częściowo są finansowane z budżetu UE czy państw członkowskich. Duże państwa prowadzące mniej ambitną politykę klimatyczną (tj. ChRL, Indie, Brazylia) oferują niższe koszty pracy i stanowią dobrą alternatywę dla

europejskich wytwórców. Nic zatem dziwnego, że energochłonna produkcja, oparta na przetwórstwie surowców, jest w Europie ograniczona i przenosi się w te rejony świata, które oferują lepsze warunki do rozwoju.

Polska gospodarka, mająca rozwinięty przemysł metalurgiczny i produkcję energii opartą na węglu, przeżywa zmiany. Mniej energii elektrycznej produkuje się z węgla, a coraz droższa produkcja metalurgiczna przenosi się z Polski do innych krajów. Przemysł chemiczny doświadcza rosnącej presji cen. Zwiększa się zapotrzebowanie na import wyrobów gotowych.

Mamy zatem malejący popyt na przewóz węgla i rud żelaza, a przewidywany wzrost zapotrzebowania na transport kontenerów także nie jest taki oczywisty w kontekście spowolnienia gospodarczego obserwowanego w dużych państwach UE. Pod względem przewiezionej masy ładunków branża transportowa zanotowała w ubiegłym roku w Polsce spadek o 6,8 proc., a pod względem pracy przewozowej – o 1,4 proc.

Zarząd PKP Cargo tłumaczy te statystyki niekorzystną sytuacją makroekonomiczną i geopolityczną, która negatywnie wpływa zwłaszcza na ilość transportowanego węgla, rud metali i kontenerów, czyli tych grup towarowych, z których PKP Cargo uzyskuje większość wpływów.

Dodatkowo zdaniem zarządu grupa musiała realizować zadania strategiczne związane z zapewnieniem bezpieczeństwa energetycznego kraju i tym samym skupić się na transporcie węgla, co ograniczyło jej potencjał w innych ważnych obszarach działalności, takich jak np. przewozy kontenerów. Tu jednak można się spierać, czy zamówienia rządowe nie wsparły wyniku finansowego grupy PKP Cargo, przez co znacznie później ujawniły się skutki kryzysu, który narastał od lat.

PKP Cargo ze względu na swoją specjalizację nie mogło przejąć innego typu przewozów niż towary masowe, tj. węgiel i rudy metali w ilościach wpływających na wynik finansowy. Węglarki

nie nadają się do transportu kontenerów czy zboża. Bez zleceń rządowych dotychczasowi klienci strategiczni – tj. polskie kopalnie – i tak stopniowo ograniczałyby wydobycie, co w konsekwencji przekładałoby się na spadek popytu na usługi transportowe.

Konkurencja na rynku znacznie lepiej się przystosowuje do potrzeb klientów.

## **Czynniki endogeniczne**

Prócz niesprzyjających czynników zewnętrznych PKP Cargo boryka się z trudnościami wewnętrznymi. Inni przewoźnicy kolejowi mimo równie trudnego otoczenia biznesu zwiększali swój udział na rynku kosztem wspomnianej spółki.

Udział PKP Cargo pod względem masy przewozowej spadł o 4,4 pkt. proc., a pod względem pracy przewozowej – o 6 pkt. proc. i tym samym statystyki wynosiły kolejno 33,1 proc. oraz 33,9 proc za rok 2023. Wyniki za I kwartał 2024 r. wskazują, że PKP Cargo nadal traci udziały w rynku.

1. Skoncentrowanie na dużych dysponentach ładunków jednym ze źródeł problemów?

Słabość struktur sprzedażowych, długotrwałe procedury ofertowania, brak odpowiednio przygotowanego merytorycznie personelu do zdobywania nowych klientów, a także niechęć do ryzyka skutkują brakiem rozkładowych połączeń między terminalami w Polsce i za granicą. Składy ruszają wtedy, kiedy są pełne. PKP Cargo nie potrafi skutecznie konsolidować składów dedykowanych dla przewozów intermodalnych, choć posiada dział spedycji i spółkę zależną PKP Cargo Connect, wyspecjalizowaną w obsłudze mniejszych podmiotów.

2. Oferta usług przewozowych niedopasowana do oczekiwań rynku.

PKP Cargo ma w nadmiarze wyspecjalizowanych wagonów do przewozu rud metali i węgla, brakuje natomiast platform do

transportu kontenerów. Tylko częściowo można ten stan wytłumaczyć zaszłościami historycznymi. Jest prawdą, że przez wiele lat potężny polski przemysł górnictwa węglowego potrzebował tysięcy wagonów do przewozu surowca, a przemysł metalurgiczny musiał być sprawnie zaopatrywany w komponenty do produkcji metali. Nie od dziś jednak wiadomo, że polityka UE wymusi na gospodarkach państw członkowskich zmianę profilu produkcji. Kolejne zarządy postawiły jednak na politykę przeczekania.

### 3. Trudność w realizacji wieloletnich celów strategicznych

W spółkach ze znacznym udziałem skarbu państwa zmiany towarzysko-polityczne natychmiast skutkują zmianami kadrowymi w zarządach, a te – rozszadami na stanowiskach dyrektorów operacyjnych. W przypadku PKP Cargo w ciągu 23 lat było 11 prezesów, co oznacza, że średnio co dwa lata przypadała zmiana. Zazwyczaj prezesi to managerowie spoza organizacji. Tak dużej i rozbudowanej struktury nie da się poznać w krótkim czasie. Szczególnie zdolne jednostki potrzebują na to średnio ponad rok. Kolejny rok potrzeba na stworzenie sensownej koncepcji. I tu się już czas zarządom kończy...

Zwykle też budowanie swojego wizerunku oparte na dyskredytacji poprzedników powoduje, że nawet trafnie zdefiniowane cele strategiczne nie są realizowane, a koncepcje zostają kontestowane. Trzeba przyznać, że zwykle następuje powrót do części pomysłów poprzedników, ale z opóźnieniem. W coraz szybciej zmieniającym się otoczeniu biznesowym to poważna wada. Zdarza się także, że różne procesy są zatrzymywane w stadium zaawansowanym, co skutkuje nigdy niezwracającymi się nakładami.

Niedostosowana do oczekiwań rynku wizja słabo przekłada się na strategię i cele operacyjne

Wizja przedsiębiorstwa, cele strategiczne są przygotowywane przez kolejne zarządy bardziej pod potrzeby PR niż na podstawie rzeczywistych możliwości organizacji. Za tym idzie

słabość działań operacyjnych, pogłębiona dodatkowo niedostosowaniem struktury organizacyjnej do zmieniających się uwarunkowań rynkowych i rosnącej, coraz lepiej przygotowanej konkurencji.

Słabe rozumienie mechanizmów rynkowych, próby utrzymania udziałów w rynku nie dzięki ciągłemu doskonaleniu oferowanych usług, ale przejmowaniu konkurentów, ograniczaniu świadczenia usług klientom uznawanym za konkurencję to typowe zachowanie przedsiębiorstw mających dominującą pozycję na rynku. Tyle że klienci PKP Cargo już mają wybór. Spółka ma problemy z realizacją elastycznej, dostosowanej do sytuacji na rynku polityki cenowej oraz ze strukturą zatrudnienia, nieoptymalizowaną od lat.

Kiedy pojawia się dekonunktura i trzeba ceny skorygować w dół, spółka robi to z opóźnieniem, przez co traci klientów. W okresach koniunktury ceny podnosi później niż konkurencja, a zatem traci część możliwych zysków.

4. Brak polityki ciągłego doskonalenia procesów i organizacji w przedsiębiorstwie obniża konkurencyjność PKP Cargo.

Można zacząć od braku optymalnej organizacji w grupie PKP. Rzucający się w oczy przykład to utrzymywanie kilku spółek zajmujących się zarządzaniem terminalami. I tak mamy Terminale SA, Terminal Braniewo Sp. z o.o., a także odpowiedzialną za parę terminali spółkę PKP Cargo Connect. Wysokie koszty zarządcze nie przekładają się na skuteczność. Poszczególne spółki, a nawet poszczególne biura nie współpracują ze sobą.

Procesy w spółce często nie mają określonych wykonawców z wyznaczonymi obowiązkami. W rezultacie nie dokonuje się cyklicznych przeglądów procesów i ich ciągłego doskonalenia. Wiele operacji nie jest zoptymalizowanych, co utrudnia i spowalnia wiele aktywności przedsiębiorstwa. Polityka odtwarzania aktywów staje się ofiarą bieżących potrzeb finansowych. Infrastruktura terminalowa, IT w spółkach PKP

Cargo degradowuje się bez inwestycji odtworzeniowych.

5. Brak spójnej polityki inwestycyjnej w obszarze innowacji badań i rozwoju.

W branży transportowej o przewadze nad konkurencją coraz bardziej decydują inwestycje w innowacyjne rozwiązania. Innowacji nie da się zaplanować, ale trzeba mieć przygotowane odpowiednie struktury do jej przyjęcia, kiedy się pojawi. Przedsiębiorstwa, które inwestują we własne programy badawczo-rozwojowe, mają odpowiednie zespoły, które potrafią wyselekcjonować i ocenić pod kątem przydatności różne nowe rozwiązania. Dzięki temu szybko zdobywają przewagę nad konkurencją. By sprostać rosnącym wymaganiom rynku, sektor transportu kolejowego musi inwestować w nowe rozwiązania. Wielu przewoźników ma tego świadomość, niestety polityka inwestycyjna PKP Cargo cechuje się zbytnim konserwatyzmem.

6. Polityka kadrowa odstająca od standardów rynkowych.

Należy tu wskazać po pierwsze brak systemu nagród i ścieżek awansu dla zdolnych, kompetentnych, zaangażowanych pracowników i średniej kadry managerskiej. Zdolni, osiągnący sukcesy managerowie, kiedy tracą swoich politycznych sponsorów, nie mogą być pewni swoich miejsc pracy. Warto dodać, że decyzje kadrowe kierowane względami towarzysko-biznesowo-politycznymi, a nie merytorycznymi wręcz demotywują zespoły pracownicze. Rozmontowanie w praktyce systemu konkursowego, który jest fasadowy, służący uzasadnieniu wyborów kierowanych głównie wspomnianymi kryteriami, skutkuje wyborem kadr managerskich niemających odpowiedniej wiedzy i doświadczenia w branży kolejowej, a często także i predyspozycji intelektualnych i pomysłów, by kierować spółką w zmiennym i niestabilnym otoczeniu biznesowym. Kierowanie się interesem grup towarzysko-biznesowych uderza w przedsiębiorstwo.

Konkurencja zatrudnia wyspecjalizowane firmy rekrutacyjne posiadające zaawansowane narzędzia informatyczne, które



wspierają wybór optymalnych kandydatów na ważne stanowiska w firmie. W PKP Cargo zmiany w układzie polityczno-towarzyskim skutkują karuzelą stanowisk w zarządach, a następnie na niższych szczeblach zarządczych.

Zbyt częste zmiany stanowisk zarządczych wprowadzają chaos, dodatkowo spowalniają strategiczne procesy zarządcze. Przypomnijmy, że średni czas sprawowania funkcji prezesów w PKP Cargo to 2 lata. Nowe zarządy, nawet złożone z ludzi mających odpowiednie predyspozycje intelektualne i ogólne przygotowanie zarządcze, ale nieznających specyfiki przedsiębiorstwa, potrzebują czasu na zapoznanie się z organizacją. Zwykle też nowe zarządy mają pokusę, by kontestować pomysły poprzedników, nawet jeśli były dobre.

## **Czy upadek PKP Cargo jest przesądzony?**

Mimo wielu problemów organizacyjnych spółka nadal posiada duży potencjał i znaczne udziały w rynku przewozów towarowych.

Zarząd spółki informował: „Spadek ilości transportowanych ładunków (nieznaczny, trzeba przyznać), dzięki aktywnej polityce cenowej (czytaj: podniesieniu cen) oraz optymalizacji kosztowej (czyli rezygnacji lub przesunięciu w czasie planowanych inwestycji oraz zwolnieniu pracowników) pozwoliły grupie utrzymać marżę EBITDA na prawie niezmiennym poziomie w 2023 r.”.

Wydaje się, że plan naprawczy powinien uwzględnić lepsze wykorzystanie kapitału ludzkiego, odbudowę zaufania do państwowego właściciela ze strony wykwalifikowanej kadry, która prócz zasady „za dobrą pracę – dobra płaca” chce widzieć możliwości kariery zawodowej. Rozwój kompetencji miękkich w programie naprawczym nie znalazł zrozumienia.

Spadki zapotrzebowania na przewozy węgla i stali powodują, że

przewozy intermodalne stają się coraz ważniejsze dla PKP Cargo. Zarządy PKP Cargo mają świadomość, że elastyczność operacyjna i sprawne zarządzanie są kluczem do poprawy sytuacji biznesowej i finansowej firmy.

Pomimo posiadania ISO 9000 zarządzanie jakością nie zostało w praktyce wdrożone. Cyfryzacja grupy także nie jest konsekwentnie realizowana.

W 2024 r. stawiany jest cel, by po restrukturyzacji – polegającej głównie na zwolnieniach pracowników – rozpocząć działania prorozwojowe.

„Zarząd analizuje na bieżąco wszystkie procesy w firmie w celu poprawy efektywności działań i redukcji kosztów przy równoczesnym wzroście potencjału sprzedażowego grupy. Utrzymanie obecnej bazy klientów oraz intensywna akwizycja nowych partnerów w perspektywicznych segmentach, takich jak np. przewozy intermodalne, będzie ważna dla pozycji rynkowej grupy” – informuje w komunikacie prasowym Maciej Jankiewicz były p.o. prezesa PKP Cargo. „W tym roku zarząd chce się koncentrować na wdrażaniu kompleksowych działań naprawczych podnoszących efektywność firmy w takich obszarach jak handel, przewozy oraz utrzymanie taboru”. „Zmiany organizacyjne i poprawa efektywności jest niezbędna, żeby dostosować się do bardzo konkurencyjnego rynku i stworzyć potencjał do długoterminowego rozwoju biznesu i jego rentowności. Spółka planuje również rewizję planów inwestycyjnych pod kątem ich racjonalizacji i dostosowania do bieżących potrzeb rynkowych”.

W podobnym tonie wydaje komunikaty obecny p.o. prezesa dr. Wojewódka.

Łatwiej powiedzieć, trudniej zrobić.

Autorstwo: MBP

Źródło: [ABCNiepodleglosc.pl](http://ABCNiepodleglosc.pl)