

**Radosław Kycia**

*Wałbrzych*

**Sławomir Bajka**

ORCID: 0000-0002-3728-0590

*Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu*

## **Koncepcja strategii przedsiębiorstwa PKP Intercity S.A. w dobie kryzysu pandemicznego**

**Concept of corporate strategy of PKP Intercity S.A.  
in the time of pandemic crisis**

**Słowa kluczowe:** analiza finansowa, funkcja dyskryminacyjna, gospodarka taborowa, model biznesowy, predykcja upadłości, proces strategiczny.

**Keywords:** financial analysis, discriminant function, rolling stock management, business model, bankruptcy prediction, strategic process.

### **Streszczenie**

Zasadniczym celem artykułu jest prezentacja problematyki kryzysu pandemicznego na przykładzie jednego z największych przedsiębiorstw w kraju specjalizujących się w kolejowym transporcie pasażerskim. Przeprowadzono wobec niego dwie metodycznie odmienne analizy kondycji finansowej w okresie pięciu lat, tuż przed jego wystąpieniem. Uzyskane wyniki analiz okazały się odmiennie różne. Metoda porównywania wyników sprzedażowych, choć wskazała wyraźną dekoniunkturę, to nie dawała powodu do zmartwień. Metoda dyskryminacyjna natomiast wskazała, że kondycja przedsiębiorstwa jest na bardzo dobrym poziomie w okresie czterech lat przed pandemią. Kolejne dwa lata były nieco słabsze, choć nie alarmujące. Krytycznym momentem stał się ostatni rok analizy, w którym wybuchła pandemia. Wskaźniki wyraźnie zbliżyły się do wartości granicznych, co wskazywałoby na stan bliski upadłości.

Wobec zaistniałej sytuacji autorzy wskazali potrzebę przeprowadzenia działań zmierzających do zniwelowania skutków kryzysu. Do podstawowych zadań zaliczono potrzebę rekonstrukcji modelu biznesowego oraz ponowną identyfikację procesów strategicznych mających na celu weryfikację polityki przedsiębiorstwa wobec zachodzących zmian. Zabieg ten stanowi kluczowe działanie zmierzające do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku transportowym. Istotnym staje się również dbałość o gospodarkę taborową oraz poziom świadczonych usług. Wartością dodaną zaś jest sprawnie funkcjonująca komunikacja realizowana na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa. Kontrola i zarządzanie nim jest możliwe tylko wtedy, gdy obraz działalności zwizualizowany zostanie w formie mierników, których wyniki uzależnione są od poziomu motywacji pracowników.

W celu napisania artykułu wykorzystana została literatura naukowa, zarówno polska, jak i zagraniczna oraz oficjalne wyniki finansowe badanego przedsiębiorstwa.

### **Abstract**

The main aim of the article is to introduce the problem of pandemic crisis on the case of one of the largest companies in the country which specialise in passenger rail transport. Two different analyses of its financial condition were methodically carried out over a period of five years, just before its occurrence. The results of the analyses turned out to be different. The method of comparing sales results, although it indicated a clear downturn, gave no cause for concern. The discriminant method, on the other hand, indicated that the company's health was at a very good level in the four years before the pandemic. The next two years were a little less good, although not alarming. The critical moment became the last year of the analysis, when the pandemic began. The indicators clearly approached the limit values, which would indicate a state of near bankruptcy. This procedure is a key action aimed at improving the competitiveness of the company on the transport market. It is also important to take care of the rolling stock management and the level of services provided. In view of the situation, the authors have pointed out the need to carry out actions aimed at levelling the effects of the crisis. The basic tasks included the need to reconstruct the business model and to re-identify strategic processes aimed at verifying the company's policy towards the changes taking place. This procedure is a key action aimed at improving the competitiveness of the company on the transport market. It is also important to take care of the rolling stock management and the level of services provided. The added value is effective communication at all levels of the company. It can only be audited and managed if the performance is visualised in the form of indicators, the results of which depend on the level of employee motivation.

In the writing of the article, scientific literature, both Polish and foreign, as well as official results of the analysed company were used.

## Wprowadzenie

Pandemia wirusa SARS-CoV-2 bez wątpienia stała się przyczyną szeregu zmian w strukturze behawioralnej społeczeństwa polskiego. Zmiany te w istotny sposób wpłynęły na popyt towarów i usług, co znalazło swe odzwierciedlenie w funkcjonowaniu całej gospodarki. W wyniku powstałego kryzysu wiele przedsiębiorstw zostało postawionych w trudnym położeniu będąc zmuszone do walki o przetrwanie. Aby móc przeciwdziałać jego skutkom przedsiębiorstwa podjęły szereg działań dążących do ich zniwelowania przy jednoczesnym wykorzystaniu własnego, wieloletniego doświadczenia oraz dorobku wielu dziedzin nauki.

Istotą działalności każdego przedsiębiorstwa jest nieustanne monitorowanie własnych zasobów oraz kondycji finansowej po to, aby móc realizować wytyczone cele oraz planować ich wykonalność w następnych latach. Sytuacje kryzysowe, które z natury przychodzą w sposób nieoczekiwany, najczęściej kolidują z tymi planami. Stąd też ważnym zadaniem staje się prowadzenie działań predykcyjnych mających na celu prognozować sytuację przedsiębiorstwa na wielu obszarach w taki sposób, aby skutki kryzysu w chwili ich wystąpienia nie doprowadziły do upadłości przedsiębiorstwa. Dlatego autorzy niniejszego artykułu postawili za cel prezentację metodyki działań wobec kryzysu pandemicznego na przykładzie przedsiębiorstwa kolejowego PKP Intercity S.A. Za warsztat badawczy przyjęto metody: obserwacji, statystyki oraz monografii oparte na działaniach empirycznych oznaczonych wynikami analizy i syntezy danych źródłowych wskazanego przedsiębiorstwa. Podjęta została również próba wskazania działań zapobiegawczych wobec skutków zaistniałego kryzysu.

## Systematyka działań w kryzysie

Kryzys w organizacji definiowany jest jako nieoczekiwany stan, który może wywierać negatywny wpływ na działania organizacji. Jego funkcjonowanie zagraża przetrwaniu firmy poprzez niemoc realizacji jej głównych celów. Stąd też czas potrzebny na podjęcie działań zaradczych jest znacznie ograniczony, co stwarza warunki silnej presji<sup>1</sup>.

Wraz z kryzysem związane jest także pojęcie sytuacji kryzysowej. Dotyczy ono stanu, który jest wynikiem kształtowania się pewnych niekorzystnych zjawisk

---

<sup>1</sup> S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001, s. 45.

w czasie nierodzących bezpośredniego zagrożenia dla egzystencji organizacji, lecz oznacza niezadawalającą ocenę jej działalności z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu lub w stosunku do stanów wzorcowych<sup>2</sup>.

Kryzys staje się zatem punktem kulminacyjnym sytuacji kryzysowej. Jego przyczyn należy doszukiwać się zarówno w samej organizacji, jak i poza nią. Mogą one wynikać z pewnych zamierzonych działań, zaniedbań lub być od nich zupełnie niezależne. Stąd też z punktu widzenia dalszej analizy zjawiska ważne jest, aby zarówno przygotowanie się na jego nadejście, jak i reakcja w chwili pojawienia, prowadziła do adekwatnych zmian w standardowych działaniach podejmowanych przez organizację. Wiąże się to z wymogiem podejmowania szybkich decyzji, a także zmianą dotychczasowego sposobu zarządzania, czemu z reguły towarzyszą niepochlebne opinie ze strony wewnętrznych środowisk przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

Planowanie strategii działań na wszystkich poziomach funkcjonowania organizacji jest podstawową procedurą w zarządzaniu kryzysem – także pandemicznym. Biorąc pod uwagę ciągły dynamizm jego przebiegu należy rozważyć szereg możliwości w organizowaniu pracy, np. zastosowanie rotacyjnego trybu pracy w biurach z zachowaniem dystansu społecznego. Dzięki takiemu podejściu możliwe staje się zapewnienie bezpieczeństwa i komfortu pracy, przy zminimalizowanym ryzyku zakażeń wśród pracowników, dostawców i klientów. Koniecznym jest także usankcjonowanie w polityce przedsiębiorstwa procedur dotyczących działań o dodatkowe zapisy wzmocniające bezpieczeństwo i higienę pracy. Należy zwrócić uwagę na każdy aspekt procesu działalności, a w szczególności na możliwość wystąpienia kontaktów o charakterze nieformalnym, takich jak np. korzystanie ze wspólnej kuchni, sprzętów biurowych czy bezpieczne przekazywanie obowiązków między zmianami.

Kolejnym ważnym krokiem w zarządzaniu kryzysem jest prowadzenie tzw. komunikacji kryzysowej. Dotyka ona szeregu procesów komunikacyjnych pomiędzy firmą a grupami jej otoczenia. Od jej kompetencji uzależniony będzie sukces we wdrażaniu nowych procedur oraz przeprowadzenie pracowników w przysposobieniu się do nowej rzeczywistości. Warto przy tym uwzględnić ich reakcje, gdyż proces ten powinien mieć charakter dwukierunkowy, dając

---

<sup>2</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, Warszawa 2008, s. 68.

<sup>3</sup> R. Mrówka, M. Pindelski, *Przeciwdziałanie kryzysom organizacyjnym poprzez budowanie satysfakcji pracowników*, [w:] *Zarządzanie w kryzysie*, red. A. Stabryła, Kraków 2010, s. 121–132.

pracownikom przestrzeń do wyrażania potrzeb i trudności z jakimi mają do czynienia<sup>4</sup>.

Niewątpliwie wdrożenie nowych procedur musi być zgodne z obowiązującym prawem. Nie może naruszać swobód obywatelskich, prawa pracy, prawa do zachowania prywatności oraz szeregu innych przepisów branżowych.

Pierwsze sygnały o sytuacji kryzysowej mogą zostać dostrzeżone w przypadku odpowiednich działań w sferze kontroli, jak i monitoringu zadań i procesów oraz właściwego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Symptomami kryzysu są zarówno wskaźniki finansowe (spadek zyskowności, wzrost zadłużenia, utrata płynności, trudności w finansowaniu bieżącej i rozwojowej działalności), jak i pozafinansowe (nieracjonalność w zachowaniu pracowników, konflikty wewnętrzzorganizacyjne, lęk, opór przed zmianami, kryzys środków i metod działania, napięcie, walka o władzę, podważanie autorytetu kierownictwa).

Ogólnie symptomy pogarszającej się kondycji przedsiębiorstwa można zdefiniować jako sygnały, które wskazują na pogarszanie się sytuacji lub możliwość wystąpienia zjawiska kryzysowego. Są one podstawą do prognozowania zagrożenia bankructwem przedsiębiorstwa i podjęcia natychmiastowych działań naprawczych. Symptomy te można identyfikować za pomocą stałego monitorowania sfery finansowej i operacyjnej przedsiębiorstwa. Do tego celu wykorzystywane są analizy dyskryminacyjne, jako metody predykcji bankructwa przedsiębiorstw z uwzględnieniem aspektów branżowych. Skuteczność śledzenia kondycji podmiotu jest przede wszystkim uzależniona od jakości prowadzonej analizy, która dostarcza podstawowych informacji do jej oceny. W przypadku finansów stosunkowo łatwo można wychwycić pojawiające się symptomy pogorszenia się sytuacji podmiotu, gdyż są one wymierne<sup>5</sup>.

## **Analiza wyników sprzedażowych przedsiębiorstwa PKP Intercity S.A.**

Zgodnie z raportami rocznymi Grupy PKP, w sprawozdaniach finansowym spółki PKP Intercity przedstawionych na wykresie 1 wynika, że od 2016 do 2019 r. przychody sprzedażowe netto przedsiębiorstwa wskazywały wyraźny progres.

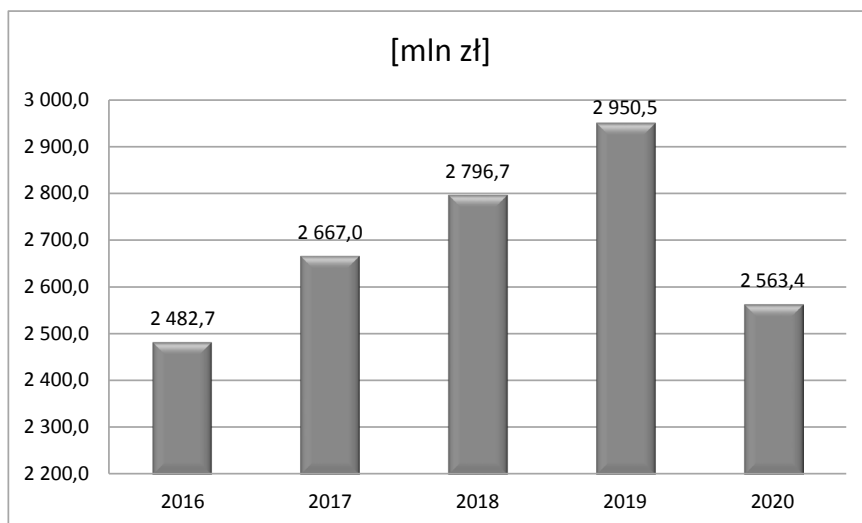
---

<sup>4</sup> W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, [w:] K. Fear-Banks, *Crisis Communication: A Casebook Approach*, Warszawa 2002, s. 169.

<sup>5</sup> R. Balina, M. Bąk, *Analiza dyskryminacyjna, jako metoda predykcji bankructwa przedsiębiorstw z uwzględnieniem aspektów branżowych*, Waleńców 2016, s. 13.

Wzrost przychodu w 2017 r. w stosunku do roku poprzedniego uplasował się na poziomie 7,4%, na co istotny wpływ miały przychody z komunikacji krajowej, międzynarodowej, otrzymanych dotacji przedmiotowych oraz pozostałych przychodów<sup>6</sup>. Wynik ten spowodowany był znaczącym wzrostem liczby podróżnych w komunikacji krajowej, których przyrost plasował się na poziomie 4 mln osób rocznie.

**Wykres 1.** Roczny przychód sprzedażowy netto spółki PKP Intercity S.A. w latach 2016–2020



Źródło: Raporty roczne Grupy PKP z lat 2016–2020, [www.pkp.pl/pl/raport-finansowy](http://www.pkp.pl/pl/raport-finansowy) [dostęp: 10.05.2022].

Punktem zwrotnym w koniunkturze sprzedażowej stał się rok 2020. Przychód w stosunku do roku poprzedniego obniżył się o 13,1%. Spadek obejmował głównie przychody z komunikacji krajowej i międzynarodowej wraz z pozostałymi przychodami. Niższe wpływy wynikały głównie z obowiązujących restrykcji związanych z pandemią wirusa SARS-CoV-2, które wpłynęły zarówno na ograniczenia podażowe, będące skutkiem spadku zainteresowania realizowanymi przewozami. W celu zniwelowania kosztów eksploatacyjnych w najbardziej newralgicznym

<sup>6</sup> Dotacja przedmiotowa w przypadku przewoźnika kolejowego PKP Intercity S.A. dotyczy przychodu z tytułu rekompensaty za ulgi ustawowe finansowane przez państwo.

okresie pandemii, przewoźnik pasażerski, spółka PKP Intercity zmuszony był ograniczyć siatkę połączeń o blisko 80%. Wprowadzone ograniczenia miały znaczący wpływ na możliwość generowania przychodów z działalności przewozowej, a tym samym na wyniki finansowe spółki. Wzrost przychodów z dotacji w kwocie 645,4 mln zł, to głównie efekt uzyskania dodatkowej rekompensaty na skutek obowiązującej tarczy antykryzysowej dla spółek z sektora kolejowego, a także wyższych przychodów z dotacji wynikających z PSC<sup>7</sup>. Niższe natomiast były przychody z dotacji przedmiotowej, co miało bezpośredni związek ze spadkiem przychodów ze sprzedaży biletów.

Biorąc pod uwagę gwałtowne obniżenie się przychodów oraz szereg działań pomocowych ze strony państwa należy uznać, że sytuacja finansowa przedsiębiorstwa w 2020 r. jest dostatecznie dobra. Przychód netto jest o 80,7 mln złotych wyższy w porównaniu z 2016 r. Stąd wniosek, że Spółce na ten moment nie grozi upadłość.

## Analiza dyskryminacyjna przedsiębiorstwa

Przedstawiona wcześniej analiza przedsiębiorstwa należy do grupy klasycznych analiz wskaźnikowych, w których analizie porównawczej poddaje się dane źródłowe pozyskanych wartości. Prognoza ta jednak nie zawsze musi być skuteczna i jednoznaczna. Część wskaźników może spełniać wartościowe kryteria, a inna znacznie odbiegać od wyznaczonych wzorców. Stąd też dla bardziej precyzyjnej oceny zagrożenia upadłością nie wystarczy prognoza bazująca na porównaniu wartości rzeczywistych ze standardowymi. Bardziej precyzyjnym narzędziem staje się wówczas analiza dyskryminacyjna. Metoda ta oparta jest na instrumentalistyce statystycznej, stosowanej w rozwiązywaniu problemów klasyfikacyjnych zbiorów o zróżnicowanych cechach, gdzie zmienne dyskryminacyjne wyraźnie różnicują zbiorowość obiektów<sup>8</sup>.

W metodzie tej miarą zróżnicowania zbiorowości obiektów stanowią mierniki wyrażające stosunki wielkości zróżnicowania między grupami od wielkości ich zróżnicowania wewnątrz grup. Wówczas wartość funkcji dyskryminacyjnej wyznaczana jest poprzez sumę iloczynów zmiennych (wskaźników charakteryzujących kondycję przedsiębiorstwa) oraz statystycznie wyznaczone parametry funkcji

<sup>7</sup> PSC (ang. *Public Service Contract*) – zamówienie publiczne na usługi.

<sup>8</sup> M. Sukiennik, *Zastosowanie analizy dyskryminacyjnej do oceny stanu finansowego przedsiębiorstw*, Kraków 2007, s. 494.

(wagi wskaźników). Ustalona w ten sposób wartość porównywana jest z wartością graniczną, dając jednoznaczną odpowiedź w jakiej kondycji finansowej znajduje się przedsiębiorstwo<sup>9</sup>.

Na świecie opracowano wiele modeli funkcji dyskryminacyjnej różniących się od siebie odmienną podstawą obliczeniową. Dla przeprowadzenia analizy przedsiębiorstwa PKP Intercity wybrana została metoda autorstwa polskich naukowców, M. Hamrola, B. Czajki i M. Piechockiego zwana „Modelem poznańskim”<sup>10</sup>. Metodę tę opracowano na podstawie analizy sprawozdań finansowych próby stu spółek prawa handlowego z lat 1999–2002, z czego połowę stanowiły firmy „zdrowe”. Jako upadłe przyjęto spółki, dla których przeprowadzono postępowanie upadłościowe lub układowe. Dobierając spółki zdrowe kierowano się porównywalną wielkością aktywów. Dla każdej analizowanej jednostki obliczono 31 wskaźników, choć ostatecznie w modelu uwzględniono jedynie cztery z nich<sup>11</sup>.

Liniowy model funkcji wyraża się we wzorze:

$$W = 3,562 \cdot X_1 + 1,588 \cdot X_2 + 4,288 \cdot X_3 + 6,719 \cdot X_4 - 2,368$$

gdzie:

- $X_1$  – rentowność aktywów: obliczana jako iloraz zysku netto i pasywów;
- $X_2$  – płynność szybka: obliczana jako iloraz różnicy majątku obrotowego i zapasów podzielony przez zobowiązania krótkoterminowe;
- $X_3$  – udział kapitału stałego w finansowaniu aktywów: obliczany jako iloraz kapitału stałego i aktywów;
- $X_4$  – marża brutto na sprzedaży: obliczana jako iloraz wyniku finansowego ze sprzedaży i przychodu netto ze sprzedaży.

W celu interpretacji modelu przyjmuje się wartości:

- $W = 0$  – wartość krytyczna modelu grożąca upadłością dla wartości funkcji poniżej 0,
- $W \leq 0$  – wartość funkcji wskazująca upadłość przedsiębiorstwa,
- $W > 0$  – wynik funkcji wskazujący, że im wartość wyższa od 0,1 – tym mniejsze ryzyko upadłości w danym roku<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> E. Mączyńska, E. Zawadzki, *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, Warszawa 2006, s. 7.

<sup>10</sup> Kryterium wyboru modeli autorstwa polskich naukowców znajduje swe uzasadnienie w strukturze kulturowej prowadzenia biznesu, wynikającej m.in. z uwarunkowań prawnych funkcjonujących w danym kraju.

<sup>11</sup> R. Balina, M. Bąk, op.cit., s. 113.

<sup>12</sup> M. Hamrol, B. Czajka, M. Piechocki, *Upadłość przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej*, Warszawa 2004, s. 35–39.



Zgodnie z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa PKP Intercity S.A. z lat 2016–2020, zestawionymi w tabeli 1, autorzy przeprowadzili analizę funkcji dyskryminacyjnej dla każdego rocznika z oznaczonej próby badawczej. Uzyskane wyniki zaprezentowane zostały w tabeli 2.

Według zestawionych wyników można wysnuć jednoznaczne wnioski. Kondycja przedsiębiorstwa w latach 2016–2017 była bardzo dobra. Świadczą o tym wysokości wskaźników przekraczające wartości „W” większą od 3.

Lata 2018–2019 wskazywały na nieco gorszą kondycję przedsiębiorstwa, choć nadal dobrą. Wskaźniki z tendencją malejącą w kolejnie następujących po sobie latach wskazują wartości wskaźników „W” większe od 2.

**Tabela 1.** Bilans finansowy przedsiębiorstwa PKP Intercity S.A. w latach 2016–2020

	2016	2017	2018	2019	2020
	tys. zł	tys. zł	tys. zł	tys. zł	tys. zł
<b>Zysk netto</b>	48 403,10	307 874,20	174 115,88	141 136,68	-192 660,5
<b>Aktywa</b>	7 494 825,88	7 609 504,74	7 567 734,43	7 486 886,76	7 457 546,75
<b>Aktywa obrotowe</b>	1 522 343,01	1 767 097,00	1 803 363,64	1 494 311,36	915 921,18
<b>Aktywa ogółem</b>	7 494 825,88	7 609 504,74	7 567 734,43	7 486 886,76	7 457 546,75
<b>Wynik netto ze sprzedaży</b>	48 176,10	163 708,60	139 049,07	166 102,39	-166 154,91
<b>Przychód netto ze sprzedaży</b>	2 482 726,00	2 667 052,5	2 796 728,69	2 959 491,76	2 563 392,13
<b>Zapasy</b>	50 879,00	38 876,80	55 163,11	68 539,47	83 072,60
<b>Zobowiązania bieżące</b>	608 721,20	743 839,90	875 325,82	797 124,93	699 293,99
<b>Pasywa</b>	7 473 687,73	7 591 146,56	7 567 734,43	7 486 886,76	7 457 546,75

Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych sprawozdań finansowych PKP Intercity S.A.; [www.portalfinansowy](http://www.portalfinansowy) [dostęp: 2.05.2022].

Lata 2018–2019 wskazywały na nieco gorszą kondycję przedsiębiorstwa, choć nadal dobrą. Wskaźniki z tendencją malejącą w kolejnie następujących po sobie latach wskazują wartości wskaźników „W” większe od 2.

Rok 2020 natomiast okazał się krytyczny dla sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Wartość wskaźnika „W” osiągnęła wartość 0,42, co wskazuje, że przedsiębiorstwo zaczęło zbliżać się do stanu upadłości. Tendencja ta jest widoczna również z perspektywy pięcioletniego okresu badawczego, gdzie w dwuletnich interwałach

naznaczał się wyraźny spadek kondycji finansowej przedsiębiorstwa, drastycznie zbliżający się do zera w ostatnim badanym roku.

**Tabela 2.** Zestawienie i interpretacja wyników funkcji dyskryminacyjnych dla przedsiębiorstwa PKP Intercity S.A. w latach 2016–2020

Model poznański		
Rok	wartość funkcji	interpretacja
2016	3,03	bardzo dobra
2017	3,26	bardzo dobra
2018	2,61	dobra
2019	2,33	dobra
2020	0,42	do uwag

Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu poznańskiego funkcji dyskryminacyjnej

Analiza wskaźników finansowych przedsiębiorstwa PKP Intercity S.A. może wskazywać na jego niepewną sytuację. Skłoniło to zarząd Spółki do poszukiwania wszelkich możliwych rozwiązań dążących do przetrwania okresu dekonunktury. Jednym z nich okazało się być uzyskanie wsparcia ze strony państwa w kwocie 705 mln zł, otrzymanych w ramach działania ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID19<sup>13</sup>. Uzyskana kwota była sumą rekompensat do przewozów objętych umowami o świadczenie usług publicznych (509,5 mln zł), dotacji przedmiotowej (143,2 mln zł) oraz dofinansowania do wynagrodzeń pracowników objętych przerwami ekonomicznymi lub obniżonym wymiarem pracy z Wojewódzkiego Urzędu Pracy (52,3 mln zł).

## **Model biznesowy przedsiębiorstwa PKP Intercity S.A.**

Literatura przedmiotu podaje wiele definicji na określenie modelu biznesowego. Najbardziej komplementarną jednak wydaje się być ta, która charakteryzuje go jako plan przedsiębiorstwa mający na celu wygenerować przychód oraz zmaksymalizować jego zysk operacyjny. Model ten określa relacje między uczestnikami

<sup>13</sup> Dz.U. 2020, poz. 374, ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19.

rynku, informuje o formie działalności w świetle tworzonych wartości dla swych klientów, towarów lub usług oraz to, z czego czerpie zyski<sup>14</sup>.

Przyjmuje się, że model biznesowy stanowi długookresową metodę na powiększanie i wykorzystanie swych zasobów w celu zaprezentowania klientom własnej oferty. Działanie to ma także uzasadnić konkurencyjność swoich usług wobec konkurencji, co w dalszej perspektywie ma zapewnić utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku branżowym<sup>15</sup>.

**Tabela 3.** Model biznesowy przedsiębiorstwa kolejowego PKP Intercity S.A.

Kluczowi Partnerzy	Kluczowe działania	Wartości	Relacje z klientami	Segmenty klientów
PKP PLK S.A. Alstom Pesa Bydgoszcz S.A. FPS H.Cegielski	Krajowy i międzynarodowy przewóz osób i rzeczy oraz świadczenie usług związanych z przewozem	Bezpieczeństwo  Komfort podróży  Krótki czas przejazdu  Nowoczesny tabor	Zapewnienie klientom bezpiecznej, wygodnej i punktualnej podróży. Prsonalizacja poziomu świadczonych usług dla kluczowych grup odbiorców	Klient detaliczny (indywidualny)  Klient biznesowy (przejazdy grupowe)
<b>Kluczowe zasoby</b> Wykwalifikowany personel Nowoczesny tabor			<b>Kanały dystrybucji biletów</b> Sprzedaż bezpośrednia Sprzedaż online	
<b>Struktura kosztów</b> Koszty wynagrodzeń Koszty dostępu do infrastruktury kolejowej Zakup i modernizacja taboru			<b>Strumienie przychodów</b> Dochód z przewozu Dotacja przedmiotowa	

Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu Osterwaldera<sup>16</sup>.

Stworzenie modelu biznesowego przedsiębiorstwa kolejowego nie należy do zadań łatwych. Jego opracowanie wymaga od projektanta szerokiej wiedzy o specyfice branży, kluczowych czynnikach tworzących postrzeganą przez klientów wartość oraz cenionych przez nich korzyściach<sup>17</sup>. Stąd też głównym zadaniem

<sup>14</sup> P. Timmers, *Business Models for Electronic Markets*, European Commission, Directorate-General III, s. 3–8.

<sup>15</sup> A. Afuah, C.L. Tucci, *Internet Business Models and Strategies*, New York 2001, s. 18–20.

<sup>16</sup> S. Slatter, D. Lovett, op.cit., s. 54–101.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 32.

czynników wpływających na jego koncepcję jest dostarczenie klientom unikatowych wartości, aby można było wykorzystać je w sposób jak najbardziej efektywny. Z kolei podatność na imitowanie modelu przez inne podmioty – głównie konkurencyjne, powinna skłaniać twórców do konstruowania go w sposób trudny do skopiowania, przy jednoczesnym pozostawieniu możliwości jego redefiniowania w warunkach zmiennej koniunktury rynkowej<sup>18</sup>.

Przedstawiony w tabeli 3 model biznesowy należy do najbardziej popularnych schematów typu *Business Model Canvas* używanych do analizy i strategii biznesowych. Opracował go Szwajcar, Alexander Osterwalder w 2008 r. Przejrzysta forma modelu pozwala na dokładne określenie kluczowych obszarów biznesu, na podstawie których opracowuje się działania strategiczne. Na tym poziomie możliwe jest również zlokalizowanie słabych punktów, jeszcze przed przejściem do realizacji biznesu<sup>19</sup>.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa kolejowego model ten stanowi źródło dalszych działań zmierzających do wygenerowania działań usługowych posiadających zasadniczą wartość dla klienta. Na ich podstawie dokonuje się identyfikacji procesów realizowanych na każdym etapie jego działalności. Podjęte w nim założenia tworzą katalog procesów strategicznych zebranych w odpowiednie zbiory, co zostało przedstawione w tabeli 4.

**Tabela 4.** Identyfikacja procesów strategicznych w przedsiębiorstwie kolejowym PKP Intercity S.A.

Procesy		
Główne	Krytyczne	Pomocnicze
Proces przewozowy: • Przygotowanie przewozu, • Przewóz pasażerów, • Zakończenie przewozu	• System nadzoru nad występującym ryzykiem, • Zarządzanie sytuacjami nadzwyczajnymi	• Zarządzanie zasobami ludzkimi, • Utrzymanie pojazdów kolejowych, • Działalność profilaktyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu Osterwaldera<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> K.C. Laudon, C.G. Traver, *E-commerce 2012. Business. Technology. Society*, New York 2012, s. 58–60.

<sup>19</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych*, Gliwice 2012, s. 54–101.

<sup>20</sup> S. Slatter, D. Lovett, op.cit., s. 54–101.

Zarówno model biznesowy, jak i powstały na jego podstawie katalog procesów pozostają w ścisłej korelacji z zależnościami rynkowymi przedsiębiorstwa. Sprawa to, że konstrukcja modelu skupia się z reguły na jednej z typologii działającej w obszarze: B2C (ang. *Business-to-Customer*) lub B2B (ang. *Business-to-Business*). Dla pasażerskiej działalności transportowej nie ma to istotnego znaczenia. Zakres usługowy pozwala na prowadzenie działalności w zróżnicowanych środowiskach, dając swobodę dywersyfikacji strumienia przychodu z wielu źródeł.

## **Główne aspekty działalności przedsiębiorstwa PKP Intercity S.A.**

Istotą prowadzenia działalności przedsiębiorstwa kolejowego jest przewóz towarów lub osób na odległość w oznaczonym czasie, za wcześniej ustaloną cenę. Idea ta przyświeca przewoźnikom kolejowym praktycznie od samego początku istnienia tej dziedziny transportu. Jednak we współczesnych realiach rynku usług transportowych katalog czynników biorących udział w przedsięwzięciu jest znacznie poszerzony.

Jednym z ważniejszych aspektów działalności transportowej kolei w realizacji przewozu osób jest racjonalna gospodarka taborowa. Zarządzanie flotą wagonów pasażerskich powinno się odbywać w taki sposób, aby ich obieg oraz całością procesu przewozowego przebiegał bez zakłóceń. Same wagony zaś, powinny być wykorzystywane w sposób oszczędny, zgodny z przeznaczeniem i posiadać pełną sprawność eksploatacyjną<sup>21</sup>.

Racjonalizacja w gospodarowaniu taborom oparta jest na bieżącej analizie eksploatacyjnej, która w ścisły sposób musi współgrać z podejmowanymi działaniami zarówno o charakterze doraźnym, jak i strategicznym. Odnosi się to zarówno do decyzji inwestycyjnych, jak i organizacji pracy przewozowej. Dlatego w spółce PKP Intercity S.A. spełnienie wysokich norm standaryzacyjnych nacechowane jest dużą kosztocłonnością działalności eksploatacyjnej przy jednoczesnym zaangażowaniu kapitału inwestycyjnego. Podejście to jednak niesie za sobą pozytywny wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa, który realizuje się poprzez mechanizmy kultury wizerunkowej.

Spółka PKP Intercity S.A. zgodnie z deklarowaną przez siebie misją jest „Partnerem w podróży”. Spełnienie takiego założenia uwarunkowane jest utrzymaniem

---

<sup>21</sup> J. Gruszczyński, *Eksploatacja taboru kolejowego*, Warszawa 1987, s. 9.

wysokiej pozycji na rynku kolejowych przewozów pasażerskich. Wiąże się to przede wszystkim ze spełnieniem norm jakościowych oraz implementacją nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych i technologicznych<sup>22</sup>. Kontrola funkcjonowania każdego z tych aspektów wymusza potrzebę ciągłego analizowania sytuacji, którą wizualizuje się w formie mierników jakości. Na szczególną uwagę zasługuje tu wskaźnik poziomu efektywności (KPI – ang. *Key Performance Indicators*) stanowiący główne narzędzie kontroli menedżerskiej. Pozwala on na przedstawienie w rzetelny sposób stanu rzeczywistego badanego obszaru. Dzięki niemu możliwe jest podejmowanie szybkich decyzji, planowanie i nadawanie priorytetów przeciwdziałających pojawiającym się problemom, wspierając tym samym osiągnięcie celów operacyjnych i biznesowych. Traktuje się go najczęściej jako narzędzie analityczne do pomiaru i oceny efektywności procesów oraz systemów logistycznych w zakresie gospodarowania przedsiębiorstwem i jego otoczeniem<sup>23</sup>.

Głównym miernikiem charakteryzującym kolejowe przewozy pasażerskie każdego typu jest praca przewozowa, określana jako iloczyn liczby pasażerów pociągu i odległości ich przejazdu, gdzie za jednostkę pracy przewozowej przyjmuje się pasażerokilometr. Złożoność ruchu pasażerskiego sprawia jednak, że miernik ten uznaje się za zbyt syntetyczny, nieodzwierciedlający faktycznej złożoności ruchu pociągów. Dlatego też, przy obliczaniu pracy przewozowej, pod uwagę bierze się również innych szereg czynników, takich jak kategorię pociągu, klasę wagonu czy rodzaj prowadzonego ruchu<sup>24</sup>.

Analiza mierników jakości obsługi pasażerów ma zupełnie odmienny charakter. Wprowadzone przez Spółkę normy jakościowe na wszystkich etapach przygotowywania i realizacji usługi przewozu twarzą szereg możliwości realnego kontrolowania poziomu obsługi. Skuteczna realizacja założonych celów uzależniona jest w głównej mierze od zaangażowania pracowników, którzy jako profesjonalny i zaangażowany zespół mogą realizować je na najwyższym poziomie jakości świadczonych usług oraz bezpieczeństwa.

Przedsiębiorstwo PKP Intercity S.A., chcąc sprostać postawionym przez siebie celom, zdaje sobie sprawę z potrzeby ciągłego inwestowania w kapitał ludzki. Sporą część uwagi poświęca się w kompetencje związane z profesjonalną obsługą

---

<sup>22</sup> Deklaracja pochodzi z dokumentu: „Polityka bezpieczeństwa” PKP Intercity S.A. z dnia 31.01.2017 r.

<sup>23</sup> J. Dyczkowska, *Przedsiębiorstwa TSL w logistycznej obsłudze klienta*, Koszalin 1987, s. 54.

<sup>24</sup> J. Gruszczyński, *op.cit.*, s. 15.

klienta. Priorytetowe stają się tu szkolenia poprawiające jakość świadczonych usług, a także rozwój orientacji biznesowej w aktywizacji procesu sprzedaży. Organizuje się konkursy dla pracowników (wiedzy, umiejętności zawodowych czy inicjatyw), które mogą przynieść nie tylko satysfakcję w postaci nagród czy osobistej satysfakcji, ale stanowią również pierwszy krok do rozwoju kariery zawodowej.

Głównym elementem systemu motywacyjnego Spółki jest system wynagradzania. Tworzy się go w celu sprawnego i zarazem skutecznego wykorzystania płac w procesie zarządzania oraz kształtowania ekonomicznymi efektami działalności. Za pomocą systemu wynagradzania realizowana jest także funkcja motywacyjna, jako jedna z podstawowych ról w procesie zarządzania przedsiębiorstwem<sup>25</sup>.

Wśród metod motywacyjnych pozapłacowych PKP Intercity S.A. posiada również szeroką gamę świadczeń socjalnych. Należą do nich: karnety sportowe, karnety opieki zdrowotnej, dofinansowania do wczasów czy podwyższania kompetencji zawodowych związanych z wykonywaną profesją oraz ubezpieczenia. Ważną rolę odgrywają także różnego rodzaju szkolenia kierunkowe dla pracowników oraz kierowników średniego nadzoru.

## Zakończenie

Kryzys epidemiologiczny z 2020 r. w diametralny sposób zmienił popyt na usługi transportowe kolei. Wpłynęło to na liczbę kursujących pociągów spółki PKP Intercity S.A., która została dostosowana do aktualnego zapotrzebowania, co w istotny sposób wpłynęło na spadek pracy eksploatacyjnej. W celu złagodzenia sytuacji kryzysowej pracodawca, chcąc utrzymać zatrudnienie na dotychczasowym poziomie, podjął szereg działań związanych z uzyskaniem pomocy publicznej. Wysokie koszty utrzymania przedsiębiorstwa wymusiły na pracodawcy potrzebę solidarnego rozłożenia obciążeń we wszystkich zespołach pracowniczych zatrudnionych na umowę o pracę poprzez obniżenie wymiaru czasu pracy i proporcjonalnie do niego uposażenia o 20%. Osoby zatrudnione na podstawie umowy zlecenia, na pół etatu oraz część pracowników Centrali Spółki zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na stanowiskach administracyjnych zostali objęci przestojem ekonomicznym. Mimo że zabieg ten prowadzony był tylko przez dwa miesiące, to niski popyt na usługi transportowe utrzymywał się jeszcze

---

<sup>25</sup> M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, *Budowa systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie*, Kraków 2002, s. 154.

przez ponad rok. W związku z tym sytuacja przedsiębiorstwa naznaczyła się dużym spadkiem kondycji w wielu obszarach.

Przeprowadzona analiza wskaźnikowa sprzedaży, choć wskazywała wyraźną dekoniunkturę w 2020 r., to nie dawała powodu do zmartwień. Pozycja sprzedażowa plasowała się nieco powyżej wyniku z 2016 r. Pozorny wynik zweryfikowała dopiero szczegółowa analiza dyskryminacyjna. Wykazała ona, iż kondycja finansowa przedsiębiorstwa jest w nienajlepszym stanie, wskazując regres dążący do upadłości. W związku z zaistniałą sytuacją bezprecedensowym wydaje się być podjęcie zadań zmierzających do zniwelowania skutków kryzysu.

Kluczowym działaniem staje się tu ponowna analiza i weryfikacja koncepcji strategiczno-technologicznej w praktycznej realizacji celów i wartości, która w efekcie ma doprowadzić do reorganizacji modelu biznesowego Spółki. Od trafnie postawionych priorytetów zależy dalszy byt przedsiębiorstwa. Stąd też za podstawę analiz służyć będą mierniki jakości, stanowiące źródło obiektywnej informacji dla menedżerów działających na różnych polach operacyjnych. Istotną rolę odegra tu również sprawna komunikacja w przedsiębiorstwie oraz wsparcie motywacyjne pracowników ze strony Spółki.

Podjęcie działań niwelujących skutki kryzysu pandemicznego nie dają jednak 100-procentowej gwarancji sukcesu. Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa jest wciąż niepewna. Przyjęcie pomocy ze strony państwa w postaci „tarczy antykryzysowej” jest w stanie zadbać o bezpieczeństwo pracowników i jednocześnie wesprzeć pracodawcę, jednak nie zagwarantuje utrzymania płynności finansowej Spółki. W dalszej perspektywie może to wpłynąć na fundamenty kultury organizacji, oddziałując na podział pracy, zasoby kadrowe i zaangażowanie interesariuszy. Dlatego w obliczu kryzysu częstym zjawiskiem jest przyjmowanie strategii przetrwania polegającej na zabezpieczaniu się przed różnego rodzaju ryzykami i ograniczaniu strat będących wynikiem własnych słabości. Przeciwnieństwem tej strategii jest zaś poszukiwanie szans i możliwości, pozwalających zająć taką pozycję na rynku, która będzie silniejsza od konkurencji. Wykorzystanie swoich mocnych stron w połączeniu z pełnym dopasowaniem do bieżącej sytuacji rynkowej stanie się wówczas promesą przetrwania kryzysu oraz kluczowym czynnikiem w budowaniu coraz lepszej kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa.



## Bibliografia

- Afuah A., Tucci C. L., *Internet Business Models and Strategies*, New York 2001.
- Balina R., Bąk M., *Analiza dyskryminacyjna, jako metoda predykcji bankructwa przedsiębiorstw z uwzględnieniem aspektów branżowych*, Waleńczów 2016.
- Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, [w:] K. Fear-Banks, *Crisis Communication: A Casebook Approach*, Hillsdale 1996; Warszawa 2002.
- Dyczkowska J., *Przedsiębiorstwa TSL w logistycznej obsłudze klienta*, „Logistyka” 2013, nr 5.
- Gruszczyński J., *Eksploatacja taboru kolejowego*, Warszawa 1987.
- Hamrol M., Czajka B., Piechocki M., *Upadłość przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej*, Warszawa 2004.
- Laudon K.C., Traver C.G., *E-commerce 2012. Business. Technology. Society*, New York 2012.
- Mączyńska E., Zawadzki E., *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, Warszawa 2006.
- Mrówka R., Pindelski M., *Przeciwdziałanie kryzysom organizacyjnym poprzez budowanie satysfakcji pracowników*, [w:] *Zarządzanie w kryzysie*, red. A. Stabryła, Kraków 2010.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych*, Gliwice 2012.
- Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001.
- Sukiennik M., *Zastosowanie analizy dyskryminacyjnej do oceny stanu finansowego przedsiębiorstw*, Kraków 2007.
- Timmers P., *Business Models for Electronic Markets*, „Elektronic Markets” 1998, vol. 8, nr 2.
- Tyrańska M., Walas-Trębacz J., *Budowa systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie*, Kraków 2002.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. I. Staniec J. Zawila-Niedźwiecki, Warszawa 2008.