

Paulina Kohnke

III rok SS1 MSG Finanse Międzynarodowe i Bankowość

RESTRUKTURYZACJA KOLEI W WIELKIEJ BRYTANII ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM MODELU ZARZĄDZANIA FRANCYZOWEGO

Słowa kluczowe: prywatyzacja, franczyza, transport kolejowy, francyzyzowany model zarządzania, restrukturyzacja

Wstęp

Transport jest jednym z najważniejszych zagadnień dla ludzkości od wieków. Ukształtował przeszłość, kształtuje teraźniejszość i z całą pewnością ukształtuje naszą przyszłość. Ludzkie aktywności od zawsze były od niego zależne m.in. przepływ towarów, osób a nawet komunikacji¹. W dzisiejszych czasach nie możemy wyobrazić sobie funkcjonowania transportu, bez udziału przemysłu kolejowego.

Artykuł dotyczy istoty procesu prywatyzacji kolei na przykładzie Wielkiej Brytanii. Celem pracy jest zbadanie skuteczności powierzenia przemysłu kolejowego francyzyzatorom. Dokonanie analizy tego segmentu gospodarki w celu sprawdzenia, który rodzaj zarządzania jest bardziej efektywny. Problematyka artykułu dotyczy również kwestii, którą jest sposób traktowania działalności branży kolejowej.

Aby zrozumieć istotę prywatyzacji kolei musimy skupić się na roli operatorów kolejowych *Train Operating Company (TOC)*, którzy w ramach systemu francyzyzowego otrzymują możliwość prowadzenia usług kolejowych w określonym czasie i strefie.

Temat renacjonalizacji jest bardzo aktualnym wątkiem poruszonym przez brytyjskie media. W sondażu przeprowadzonym przez BMG większość Brytyjczyków (64%)² wyraża negatywną opinię o brytyjskim systemie kolejowym, tym samym opowiadają się za restrukturyzacją kolei.

W artykule wykorzystano wiele pozycji książkowych w językach angielskim i polskim. Ponadto praca zawiera zagraniczne źródła internetowe, sprawozdania finansowe.

1. Przyczyny likwidacji kolei państwowej

¹ Dinçer I., Zamfirescu C., Hogerwaard J., *Clean Rail Transportation Options*, Springer International Publishing, 1 ed, s. 39.

²BMG Research Ltd. <https://www.bmgresearch.co.uk/the-independent-bmg-poll-widespread-support-for-renationalisation-of-railways-amidst-continued-disruption-to-services/> [dostęp 09.12.2018]

1.1. Tło historyczne: Rynek kolejowy w Wielkiej Brytanii przed 1990 r.

W dzisiejszych czasach kolej stanowi kluczowy środek transportu. Wielkie miasta nie mogłyby funkcjonować, bez nieustannie pracującego systemu, z którego korzystają miliony ludzi każdego dnia³. Wielką Brytanię możemy uznać za pioniera podróży kolejowych a datę 27 września 1825 roku, traktować jako symboliczne narodziny kolei. Tego dnia, utworzono linię kolejową między Stockton i Darlington, na której, po raz pierwszy kursował pociąg z wagonem przeznaczonym dla pasażerów o nazwie „Experiment”. Ten „Eksperyment” okazał się jednym z najistotniejszych wynalazków Rewolucji Przemysłowej, który jest nadal udoskonalany.

Od początku istnienia brytyjskiej sieci kolejowej, kwestia związana z własnością i standardami kolejowymi była źródłem powracających kontrowersji. W XIX wieku, praktycznie we wszystkich państwach, sieci kolejowe znajdowały się pod kontrolą sektora prywatnego⁴. Zauważalny spadek przewozów pasażerskich, który nastąpił wraz z rozwojem innych środków transportu, spowodował, że wiele państw musiało podjąć decyzję odnośnie do dalszego funkcjonowania kolei. Nacjonalizacja przemysłu kolejowego okazała się rozwiązaniem, na które zdecydował się rząd Wielkiej Brytanii. W 1948 r. utworzono - będące monopolistami na rynku - British Railways.

Od początku swojej działalności przedsiębiorstwo zmagало się z problemem powracającym w ciągu całej jego egzystencji, czyli deficytem. Walkę z wysokimi stratami podjęto poprzez likwidację przedsiębiorstwa zarządzającego koleją British Transport Commision, i utworzenie British Railways Board ustanowionego na mocy sekcji pierwszej „Transport Act 1962”. Przedsiębiorstwo, podobnie jak poprzednie, zarządzało usługami pasażerskimi i towarowymi w Wielkiej Brytanii. Odpowiadało za utrzymanie sieci kolejowej, w ich posiadaniu znajdował się tabor kolejowy i infrastruktura. Znaczną kontrolę nad ich działaniami sprawował Minister Transportu⁵. Do jego zadań należało określenie wewnętrznych limitów finansowych, wysokości dotacji z tytułu świadczeń usług publicznych, rodzaju inwestycji, na które powinien zdecydować się zarząd. Ministerstwo posiadało władzę odnośnie do uprawnień regulacyjnych i tych dotyczących bezpieczeństwa.

³ Train History - <http://www.trainhistory.net/railway-history/railroad-history/> [dostęp 05.12.2018]

⁴ M.G. Pollitt, A.S.J. Smith, *The restructuring and privatisation of British Rail: Was it really that bad?* Fiscal Studies, 23 (4), 463-502.

⁵ A. Haylen, L. Butcher, *Rail structures, ownership and reform*, The House of Commons, s.23-31.

Przepisy prawa definiowały cele przedsiębiorstwa, które odpowiadały dobru i potrzebom państwa. Restrykcyjne przepisy sprawiły, że przedsiębiorstwo charakteryzowało się małą swobodą w prowadzeniu codziennej działalności i było zobowiązane do przestrzegania odgórnie ustalonych norm i zadań. Nieustający spadek przewozów pasażerskich spowodował, że bardziej skupiano się na rozwoju, głównego źródła przychodu, czyli transportu towarowego niż transportu pasażerskiego. Między 1963 r. a 1975 r. zarząd zdecydował się na skrócenie przynoszących strat linii kolejowych. Zredukowano ich długość z 28000 km do 17000km, zmniejszając tym samym liczbę personelu z 475 000 tys. do 250 000 tys.

Gdy Partia Konserwatywna Margaret Thatcher objęła władzę 4 maja 1979 r. głównym celem rządu było ograniczenie roli państwa i wspieranie wolnego rynku. Realizowali to postanowienie, poprzez sukcesywne usuwanie barier konkurencji. Prywatyzacja w trakcie rządów Żelaznej Damy była postrzegana jako „główny sposób odwrócenia niszczących i deprawujących skutków socjalizmu”⁶. Stanowiła również kluczowy punkt programu Partii Konserwatywnej „tak jak nacjonalizacja była sercem kolektywistycznego programu przez, który Partia Pracy chciała przemodelować społeczeństwo brytyjskie. Tak prywatyzacja stanowi centrum programu odzyskania terytorium dla wolności”⁷.

W trakcie rządów Żelaznej Damy państwo sprywatyzowało wiele usług publicznych m.in. telekomunikację, transport autobusowy, zaopatrzenie w energię, gaz. Jednak partia prowadzona przez Margaret Thatcher, pomimo satysfakcjonujących wyników prywatyzacji innych państwowych przedsiębiorstw, nie zdecydowała się na sprywatyzowanie kolei.⁸ Jako główną przyczynę zaniechania próby denacjonalizacji, wskazywali kompleksowość usług kolejowych, a także znaczącą różnicę między prywatyzacją kolei a prywatyzacją innych przedsiębiorstw użyteczności publicznej.

Pomimo tego, Partia Konserwatywna była zdeterminowana do ulepszenia istniejącego, nierentownego systemu zarządzania koleją. Zachęcili zarząd British Rail do zwiększenia świadomości wobec potrzeb rynku. Przedsiębiorstwo uczyniło to poprzez reorganizację i ustalenie nowych celów, sprywatyzowanie niezwiązanych z działalnością podstawową aktywów i zachęcanie sektora prywatnego do zaangażowania.

⁶ Telegraph Media Group - <https://www.telegraph.co.uk/finance/comment/alistair-osborne/9980292/Margaret-Thatcher-one-policy-that-led-to-more-than-50-companies-being-sold-or-privatised.html> [04.12.2018]

⁷ Telegraph Media Group - <https://www.telegraph.co.uk/finance/comment/alistair-osborne/9980292/Margaret-Thatcher-one-policy-that-led-to-more-than-50-companies-being-sold-or-privatised.html> [01.12.2018]

⁸ B. Martin, *British Rail Privatisation: What went wrong?*, Public World, 2002.

Te innowacje przyczyniły się do głównych zmian organizacyjnych w dekadzie poprzedzającej prywatyzację. Pod pewnymi względami tak znaczna reorganizacja, uzupełniona poprawą wydajności, utworzyła warunki, które spowodowały, że prywatyzacja sprawiała wrażenie właściwego kierunku, w którym powinna zmierzać kolej.

1.2. Restrukturyzacja kolei w świetle deklaracji politycznych

Pomimo ustabilizowanej pozycji kolei w latach osiemdziesiątych XXw., rząd stopniowo odkrywał dodatkowe motywy przemawiające za całkowitą, materialną prywatyzacją przemysłu kolejowego. Sprzedaż brytyjskiego Telecomu zademonstrowała pokaźne sumy, które denacjonalizacja przyniosła Ministerstwu Skarbu. Uważano również, że dzięki prywatyzacji zwykli obywatele Zjednoczonego Królestwa będą mogli stać się współwłaścicielami sprzedawanych koncernów i w ten sposób władza „powróci do ludzi”. Oczekiwano, że udziałowcy będą kontynuować posiadanie swoich udziałów i być może staną się bardziej przychylni do wartości proponowanych przez partię.

W celu przekonania społeczeństwa do prywatyzacji kolei 14 lipca 1992 r. rząd opublikował „White Paper New Opportunities for the Railways”, w którym Minister Transportu, John MacGregor, złożył wiele obietnic i zwięźle przedstawił sposób ich osiągnięcia. Prywatyzacja została przedstawiona jako jeden z największych sukcesów rządu. Przybierała różne formy zależnie od przedsiębiorstwa, ale wartością wspólną dla wszystkich przeprowadzonych restrukturyzacji było wykorzystanie zaangażowania prywatnego sektora. W dokumencie przedstawiono po raz pierwszy sam koncept franczyzy, na jakiej zasadzie miałyby funkcjonować.

Głównymi obietnicami były m.in. większa troska o potrzeby klienta, kontrowersyjne wprowadzenie konkurencji - zasugerowano otwarty dostęp dla każdego prywatnego przedsiębiorstwa.

Zadeklarowano utworzenie wspólnego biletu niezależnie od operatora, chociaż, MacGregor zaprzeczył swoim słowom ogłaszając, że „umowa w celu wzajemnego honorowania biletów będzie znajdowała się gestii operatorów kolejowych” Innymi słowy, mogła zaistnieć sytuacja w której operatorzy nie będą w stanie dojść do porozumienia i spowoduje to załamanie całego systemu. Obiecano również krajowy rozkład jazdy, wolność zarządzania z mniejszym zaangażowaniem rządu, jasne i niewymuszone standardy jakości.⁹

⁹ Department of Transport, *New Opportunities for the Railways: The Privatization of British Rail*, Secretary of State for Transport.

1.3. Opinia o prywatyzacji przed jej przeprowadzeniem

Spółeczeństwo podzieliło się na dwa odrębne stanowiska wobec prywatyzacji. Fundamentalnym argumentem zwolenników było uwolnienie przedsiębiorstwa od biurokracji i politycznej interwencji. Wolny rynek miał zapewnić lepszą wydajność, niższe koszty jednostkowe i skuteczniejszą alokację zasobów.

Oponenci argumentowali, że prywatyzacja to wygodny sposób na ucieczkę przed obowiązkami społecznymi. Obawiali się, że zmiana może zaszkodzić pracownikom i zmienić warunki zatrudnienia na gorsze. Według nich, prywatyzacja niekoniecznie przyniesie rezultaty oczekiwane przez zwolenników i cele ujęte w „White Paper New Opportunities for the Railways” mogą zostać osiągnięte w mniej inwazyjny sposób.

Sam zarząd British Rail reprezentował dosyć bierną postawę w tej kwestii. Dla większości pracowników chronienie swojego miejsca pracy było najistotniejsze. Pomimo tego, że nie wspierali zaproponowanej restrukturyzacji, to poczuli się do obowiązku, że muszą się dostosować do nowych norm. W przeciwnym razie, zostaliby zamienieni na mniej doświadczonych pracowników, co doprowadziłoby do jeszcze gorszego stanu przemysłu kolejowego.

Tak jak oczekiwano, partia opozycji opowiedziała się negatywnie za pomysłem prywatyzacji. Tony Blair wygłosił nawet jedno ze swoich najbardziej radykalnych przemówień w karierze. Obiecał, że przywróci „publicly accountable, publicly owned railway”.

Rząd konserwatywny, wraz z kończącą się kadencją postanowił ostatecznie zamknąć sprawę związaną z prywatyzacją. W obawie przed brakiem sukcesu w zbliżających się wyborach, zdecydowano się na jej przeprowadzenie. Celem takiego działania było uniemożliwienie zatrzymania procesu prywatyzacji przez partię opozycji¹⁰.

2. Istota prywatyzacji w brytyjskim przemyśle kolejowym

2.1. Proces restrukturyzacji kolei i funkcjonowanie franczyzy w przemyśle kolejowym

Prywatyzacja British Rail została ustanowiona wraz z The Railways Act 1993. Pierwsza część aktu ustanawiała uprawnienia i obowiązki Sekretarza stanu, organu nadzoru i dyrektora franczyzy. Określała również procedurę zamknięcia, w przypadku niewykonania zobowiązania przez

¹⁰C.Wolmar, *On The Wrong Line: How Ideology and Incompetence Wrecked Britain's Railways*, Kemsing Publishing.

niezależnego operatora sieci kolejowej. Utworzono reprezentację konsumentów Passengers Council. Część druga odnosiła się do najważniejszej kwestii, czyli do reorganizacji sieci kolejowych. Utworzenia nowych prywatnych spółek, możliwości transferów pracowników pomiędzy nimi. Część trzecia aktu zawierała przepisy odnośnie bezpieczeństwa, subsydiów, emerytur pracowników oraz finansowej asyście dla British Rail w trakcie przygotowywania do wykupu.

Akt, który odmienił całkowicie strukturę przemysłu kolejowego w Wielkiej Brytanii wszedł w życie 1 kwietnia 1994 r. Przedsiębiorstwo British Rail zostało podzielone na 25 spółek przewozów pasażerskich *Train Operating Company (TOC)*, które w formie koncesji zostały przekazane sektorowi prywatnemu. Kwestia kontroli nad spółkami była bardzo istotna. Nadmierną ingerencję rządu, wskazywano jako jedną z przyczyn upadku British Rail. Dlatego postanowiono, że nowo utworzony urząd Regulatora Kolejowego, nie będzie podlegać żadnemu ministrowi i odpowiada za swoje działanie jedynie przed Parlamentem.

Nowy system działający na zasadzie franczyzy linii kolejowych opiera się na konkurencji. Organizowane są przetargi mające za zadanie, zapewnienie najefektywniejszego operatora. Przedsiębiorstwo, które zaprezentuje najlepszy scenariusz rozwoju, zaoferuje najwyższą stawkę wpłaty na rzecz państwa. Otrzyma szansę prowadzenia fragmentu sieci kolejowej funkcjonując jako monopol albo prawie monopol na okres kilku lat¹¹.

Okres podpisywanych kontraktów z przedsiębiorstwami prywatnymi jest kwestią sporną. Z jednej strony dłuższy okres trwania franczyzy może spowodować zwiększenie skłonności do inwestycji w sieć kolejową. Z drugiej strony, licytacje francyz bazują na szacunkowych przyszłych profitach. Wraz ze wzrostem okresu kontraktu, wzrasta margines błędu w oszacowaniu przychodów (o czym wspomnę w późniejszym przykładzie). Natomiast krótszy czas kontraktu, może budzić pewnego rodzaju niepewność¹².

Kolejny problem związany jest z wysokością finansowego ryzyka, które może zostać podjęte przez operatora. Sytuacja gospodarcza, złe oszacowanie przychodów, entuzjastyczne podejście do kwestii wzrostu liczby pasażerów. Nie mogą oddziaływać na opłaty pobierane od pasażerów. Jednak większość prywatnych przedsiębiorstw, które źle oszacowały kwotę premii podczas przetargu i nie wzięły pod uwagę zmieniającego się rynku. Rezygnuje ze swojego stanowiska przed upływem czasu trwania kontraktu.

¹¹ Office of Rail Regulation, *Costs and Revenues of UK Passenger Train Operations*, Listopad 2012.

W takiej sytuacji rząd przejmuje kontrolę nad daną linią kolejową, do czasu nowego przetargu.

2.2. Przykład niepowodzenia spółki prywatnej - East Coast Main Line

Wspomniany wcześniej problem obrazuje przypadek East Coast Main Line, który może nas skłonić do refleksji nad efektywnością działania franczyzowego modelu w przemyśle kolejowym.

East Coast Main Line (ECML) jest główną linią kolejową łączącą Londyn z północną częścią kraju i Szkocją. Linia została zbudowana w 1846 r. przez trzy niezależne przedsiębiorstwa The North British Railway, the North Eastern Railway i the Great Northern Railway. Każde z nich zarządzało tylko wybudowanym przez siebie odcinkiem. Jednak od początku zamierzano połączyć ich działalność w całość, tak, aby utworzyć jedną trasę z północy na południe kraju. To założenie doszło do skutku w 1923 r. kiedy zjednoczono wymienione powyżej przedsiębiorstwa w formie London and North Eastern Railway (LNER)

ECML jest obecnie jedną z najbardziej obleganych linii kolejowych w Zjednoczonym Królestwie i tym samym najbardziej problematyczną. W ciągu 11 lat trzykrotnie zmieniła operatora kolejowego¹³. Po raz pierwszy w 2006 r. powodem wycofania się Great North Eastern Railway była niewypłacalność spółki matki. Kolejny raz w 2009 r. linia kolejowa została przejęta przez państwowe Directly Operated Rail (*DOR*), gdyż operatorzy prywatni, nie byli w stanie sprostać oczekiwaniom, związanymi z wysokimi wpłatami na rzecz rządu.

Nowy zespół *DOR* zaczął zarządzać w czasie recesji. W częściach kraju, które najbardziej odczuwały skutki negatywnej sytuacji gospodarczej (północny-wschód i Szkocja). Posiadał on wówczas jeden z najstarszych taborów kolejowych w całej sieci. Zdobył mimo tego trzecie miejsce w rankingu zadowolenia klientów, a na ich odcinku liczba przebytych przez pasażerów kilometrów zwiększyła się o 18 cm, co w porównaniu do innych operatorów, którzy w tym czasie osiągnęli wzrost o 1 cm, stanowi optymalny wynik. Warto zwrócić uwagę na fakt, że liczba przebytych podróży na tym odcinku zwiększyła się o 2%.

Ich poczynania przyniosły do 2015 r. około 1 mld GBP na rzecz rządu. Satisfakcjonujący wynik Directly Operated Rail, skłonił do rozważań nad pozostawieniem operacji w gestii państwa. Jednak na przełomie 2014/2015 postanowiono przekazać linię kolejową prywatnemu konsorcjum Stagecoach i Virgin Group, które obiecały wpłatę rządu 3,3 miliarda GBP w

¹³ The Times - <https://www.thetimes.co.uk/article/can-anyone-last-the-course-on-the-east-coast-5fbcfnc3h> [01.12.2018]

okresie ośmiu lat. Wraz z początkiem 2018 r. wyszło na jaw, że taki wynik finansowy jest nieosiągalny. Za zerwanie kontraktu po trzech latach jego trwania na Stagecoach nałożono 200 milionów GBP kary. Warto wspomnieć, że przedsiębiorstwo pomimo zerwania kontraktu może w przyszłości ponownie brać udział w przetargach.¹⁴ W czerwcu 2018 r. franczyzna została przejęta przez Departament, tworząc *London and North Eastern Railway(LNER)*, które odwołuje się do historycznej nazwy przedsiębiorstwa.

Rozwiązanie umowy franczyzy trzeci raz w ciągu dekady, pokazuje, że na linii ECML model zarządzania franczyzowego nie jest skuteczny. Kolejowe związki zawodowe w Wielkiej Brytanii nakłaniają do pozostawienia tej linii w rękach rządu. Generalny sekretarz *National Union of Rail, Maritime and Transport Workers* ustosunkował się do tej sytuacji oświadczając, że „Rząd po raz kolejny został zawołany na ratunek East Coast. Zarządzanie linią przez państwo nie powinno być tymczasowe, a Chris Grayling(Minister Transportu w Wielkiej Brytanii) powinien brać pod uwagę opinię pracowników, społeczeństwa i uczynić takie rozwiązanie stałym”¹⁵.

2.3. Efekty wprowadzenia modelu zarządzania franczyzowego

Celem wprowadzenia franczyzowego modelu zarządzania miały być lepsze i tańsze usługi dla użytkowników kolei, które odciążą podatników od wysokich podatków. Oczekiwano, że prywatne przedsiębiorstwa wniosą kapitał i innowacje, które zredukują potrzebę publicznych subsydiów.

Jak można zauważyć na wykresie 1 opłaty za usługi kolejowe w Wielkiej Brytanii wzrosły o 2,9% w styczniu 2018 r. w porównaniu do stycznia 2017 r. (biorąc pod uwagę 4,0% wzrost cen dóbr produkcyjnych).

Wykres 1. Procentowe zmiany w opłatach kolejowych w porównaniu do indeksu cen dóbr produkcyjnych

¹⁴ Financial Times - <https://www.ft.com/content/67c7ae3e-7a9d-11e8-bc55-50daf11b720d> [01.12.2018]

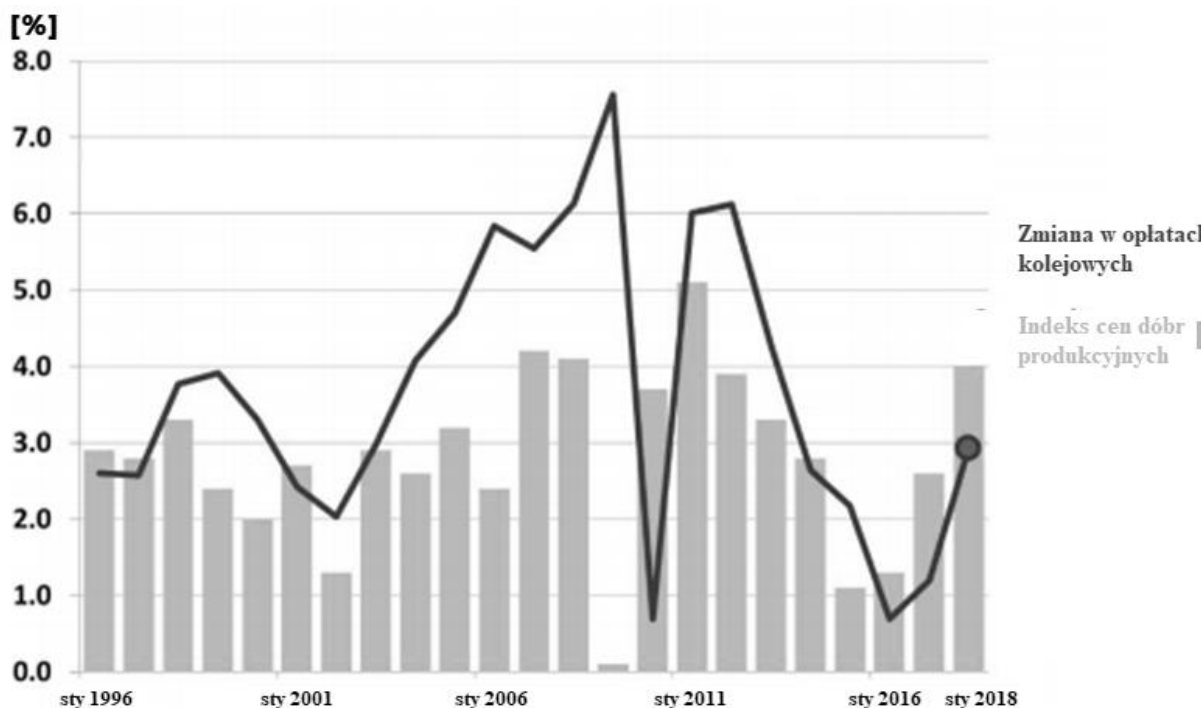
¹⁵The Guardian - <https://www.theguardian.com/politics/2018/may/16/east-coast-rail-line-to-be-temporarily-renationalised-virgin-stagecoach> [30.11.2018]

Źródło: Opracowanie własne na bazie *Rail Statistics Compendium Great Britain 2017-18*.

Po raz trzeci w okresie 2016-2018 r., odnotowano wzrost cen biletów kolejowych poniżej poziomu inflacji. Warto wziąć pod uwagę fakt, jakim jest drugie miejsce Wielkiej Brytanii wśród państw z najdroższymi opłatami kolejowymi w krajach europejskich.

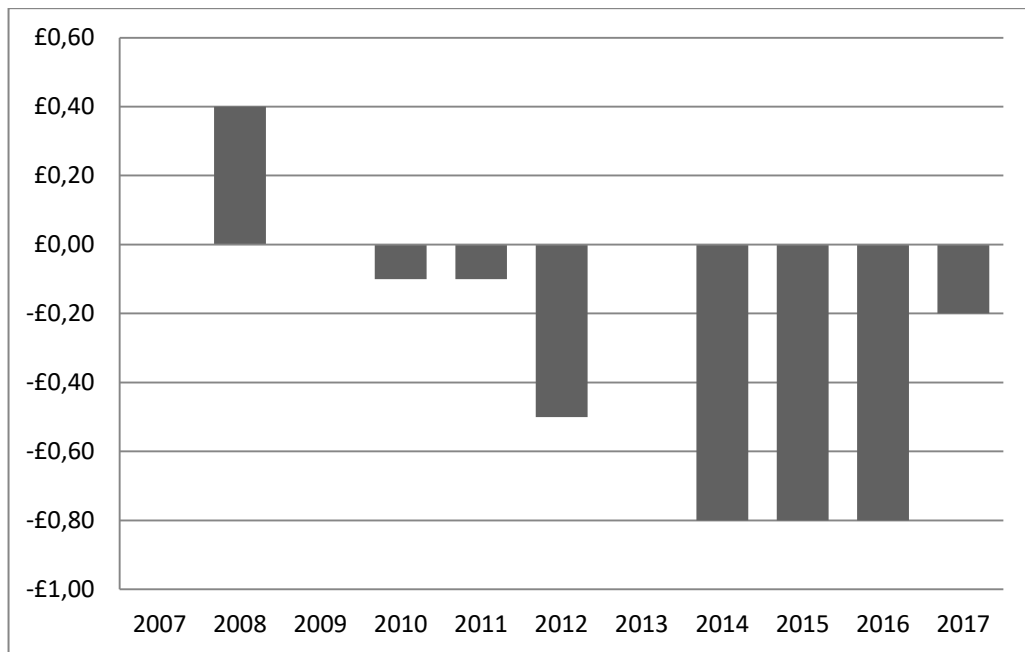
Po raz pierwszy od kryzysu finansowego w 2009 r. roczny wskaźnik podróży kolejowych w Wielkiej Brytanii w 2017 r. obniżył się w stosunku do roku poprzedniego. Wskaźnik spadł o 1,4% i jest to najwyższy odnotowany spadek od 1994 r. Regres spowodowany jest rekordowym spadkiem wskaźnika podróży kolejowych w Londynie i południowo-wschodnim sektorze, który w porównaniu do 2016 r spadło o 2,1%. Poziom wzrostu zarówno przebytych przez pasażerów kilometrów (0,3%), jak i przychodów z przewozów pasażerskich (2,3%) również jest najniższy od 2000 r. Długodystansowe przewozy pasażerskie kontynuują wzrost, jednak na o wiele niższym poziomie niż w 2016 r. Wzrost w długodystansowym sektorze osiągnął najniższy poziom od 2000 r.

Od 2010 r., wpłaty na rzecz operatorów kolejowych przewyższały



dotacje rządowe CGG (wykres 2). W 2017 r. dofinansowanie na rzecz operatorów kolejowych wynosiło 223 miliony GBP, tym samym to najniższa dotacja przeznaczona na ten cel od 2013r. Wpłata stanowiła jedynie 71,3% kwoty w porównaniu z 2016 r.

Wykres 2. Central Government Grants¹⁶ – dotacje rządowe na rzecz operatorów kolejowych (w mld GBP)

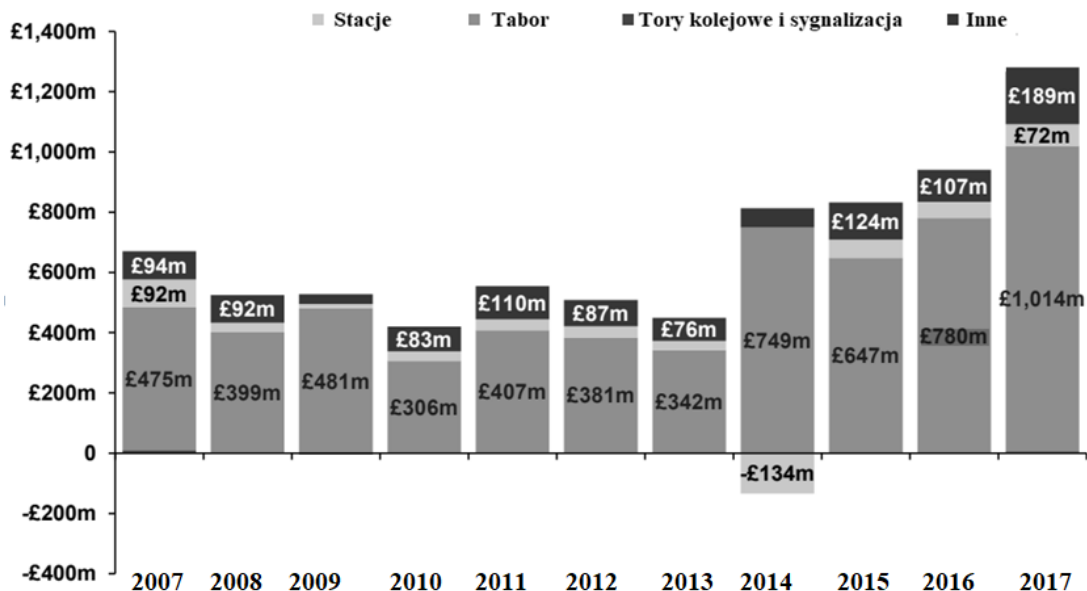


Źródło: Opracowanie własne na bazie *Rail Finance 2017-18 annual statistical release*

Podczas 2017 r. prywatni operatorzy zainwestowali 1,3 miliarda GBP na rozwój przemysłu kolejowego (wykres 3).

Wykres 3. Inwestycje operatorów kolejowych w brytyjski przemysł kolejowy

¹⁶ Central government grants –płaty pomiędzy rządem i TOCs jako część umowy franczyzowej. Kiedy CCG posiadają wartość dodatnią, rządowe subsydia przewyższają wpłaty operatorów kolejowych. Gdy CCG jest ujemne, wpłaty operatorów kolejowych przewyższają dotacje rządowe.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Rail Finance 2017-18 Annual Statistical Release*.

Odnotowano wzrost inwestycji o 36,1% w porównaniu do 2016r. Ten wynik stanowi najwyższą wartość przeznaczoną na inwestycje od 2006r. Miliard GBP ulokowany na tabor kolejowy to rekordowa inwestycja finansująca ten cel w historii.

Podsumowanie

British Rail znajdująca się pod kontrolą rządu charakteryzowała się wysokim deficytem i równie wysokimi dotacjami ze strony rządu. Model zarządzania franczyzowego w brytyjskim przemyśle kolejowym można uznać za bardziej skuteczny niż zarządzanie koleją przez jeden podmiot.

Biorąc pod uwagę tylko 2017 r. w którym operatorzy kolejowi zdecydowali się na ogromne inwestycje, przy stosunkowo niskim wzroście cen biletów i braku potrzeby dodatkowych dotacji ze strony rządu, interpretujemy jako czynniki, które w przyszłości przyczynią się do poprawy stanu sieci kolejowych w Zjednoczonym Królestwie. W szczególności najwyższa w historii inwestycja przeznaczona na tabor kolejowy, może stanowić istotny czynnik, który podniesie jakość oferowanych usług.

Z drugiej strony malejąca liczba podróży pasażerów oraz przychodów ze sprzedaży biletów sugeruje, że pasażerowie są niezadowoleni z usług

oferowanych przez operatorów. Negatywny stosunek do TOCs potęgują media, które w większości opowiadają się za renacjonalizacją, szczególnie opisując każde potknięcie spółek prywatnych. Wspominają w swoich artykułach o świetlanych czasach, w których kolej znajdowała się pod kontrolą państwa.

Bibliografia

- Dinçer I., Zamfirescu C., Hogerwaard J., *Clean Rail Transportation Options*, Springer International Publishing, 1 ed.
- M.G. Pollitt, A.S.J. Smith, *The restructuring and privatisation of British Rail: Was it really that bad?* Fiscal Studies, 23 (4), 463-502.
- Haylen A., Butcher L., *Rail structures, ownership and reform*, The House of Commons. <https://researchbriefings.parliament.uk/> [dostęp: 8.12.2018]
- Martin B., *British Rail Privatisation: What went wrong?*, Public World, 2002, www.publicworld.org/docs/britrail.pdf [dostęp: 9.12.2018]
- Department of Transport, *New Opportunities for the Railways: The Privatization of British Rail*, Secretary of State for Transport, Strona internetowa - The Telegraph - <https://www.telegraph.co.uk/>
- Strona internetowa o historii kolei - <http://www.trainhistory.net/>
- The Guardian - <https://www.theguardian.com/>
- The Times - <https://www.thetimes.co.uk/article/can-anyone-last-the-course-on-the-east-coast-5fbcfnc3h>
- Financial Times - <https://www.ft.com/content/67c7ae3e-7a9d-11e8-bc55-50daf11b720d>
- C.Wolmar, *On The Wrong Line: How Ideology and Incompetence Wrecked Britain's Railways*, Kemsing Publishing.
- Office of Rail Regulation, *Costs and Revenues of UK Passenger Train Operations*, Listopad 2012.
- Roczne sprawozdania finansowe - <http://orr.gov.uk/>

Streszczenie

Główną przyczyną prywatyzacji kolei w Wielkiej Brytanii był nieefektywny i generujący straty system kolejowy zarządzany przez państwo. Rząd brytyjski zachęcony wynikami wcześniej przeprowadzonych prywatyzacji przedsiębiorstw użyteczności publicznej. zdecydował się na przeprowadzenie restrukturyzacji branży kolejowej. Proces ten rozpoczął się w 1993 roku i został ukończony w 1997 r. wraz z utworzeniem 25 spółek przewoźników pasażerskich *Train Operating Company (TOC)*. Proces prywatyzacji był bardzo kontrowersyjny w tamtym czasie i nadal jest a jego sukces jest przedmiotem wieloletniej dyskusji. Główne tematy debaty

odnoszą się do tego, czy proces osiągnął główne cele, jakim jest zwiększenie poziomu inwestycji, wydajności i zadowolenia klientów, przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów ponoszonych przez podatników. W pracy został poruszony ważny aspekt, jakim jest nastawienie społeczeństwa wobec franczyzowego modelu zarządzania. Rozważania zostały poparte danymi statystycznymi.

THE RESTRUCTURING AND PRIVATISATION IN GREAT BRITAIN WITH PARTICULAR REFERENCE TO THE FRANCHISED MODEL OF MANAGEMENT

Summary

This article concerns the impact of privatisation to the functioning of the railway. It describe the way In which transfer of management affects on development of british rail. Does the promises government made before privatisation has been fulfilled. The author explains the rules of the functioning of franchise system in rail industry. The paper focuses also on the problem of attitude of society towards franchised model of management. Consideration were endorsed by statistical data.